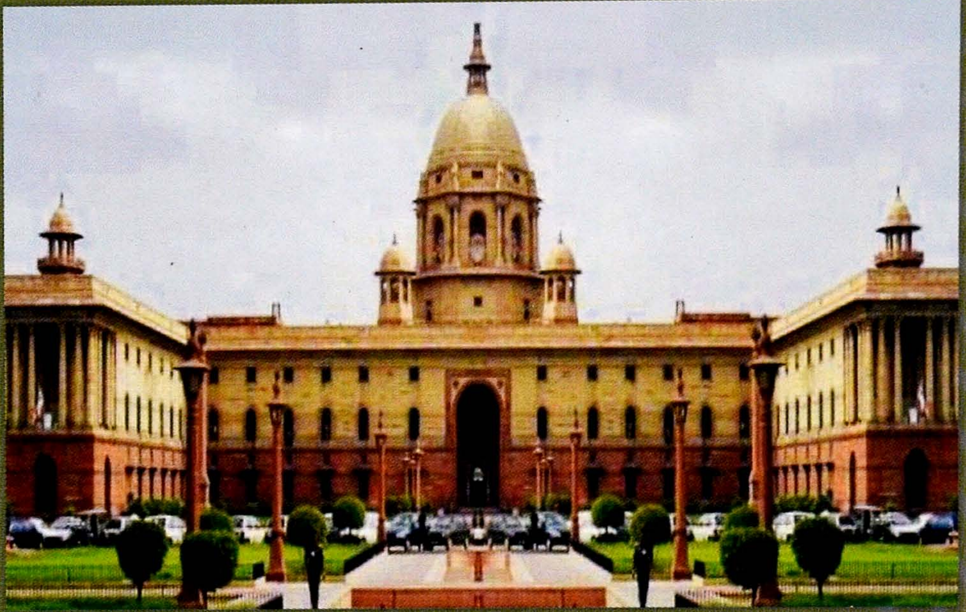
பொது நிருவாகக்கோட்பாடுகள்



டாக்டர் சி. ஞானப்பிரகாசம்



தமிழ்நாடு மாநில உயர்கல்வி மன்றம்
காமராசர் சாலை, சென்னை - 600 005.

பொது நிருவாகக்கோட்பாடுகள்

முனைவர் சி. ஞானப்பிரகாசம்



தமிழ்நாடு மாநில உயர்கல்வி மன்றம்
காமராசர் சாலை, சென்னை - 600 005.

முதற் பதிப்பு	:	2011
மதிப்புரிமை	:	தமிழ்நாடு மாநில உயர்கல்வி மன்றம் சென்னை - 600 005.
நூலின் பெயர்	:	பொது நிருவாகக்கோட்பாடுகள்
நூலாசிரியர்	:	முனைவர் சி. ஞானப்பிரகாசம் பேராசிரியர் மற்றும் தலைவர், அரசியல் மற்றும் நிருவாகத்துறை தொலைநிலைக் கல்வி இயக்ககம், மதுரை காமராசர் பல்கலைக்கழகம், மதுரை 625 021.
மறு ஆய்வு செய்தவர்	:	முனைவர் ஏ.சண்முகம், பேராசிரியர் (ஓய்வு) அரசியல்சார் அறிவியல் துறை, அண்ணாமலைப் பல்கலைக்கழகம், அண்ணாமலை நகர் - 608 002.
தமிழ் திருத்தம் செய்தவர்	:	முனைவர் இரா.தமிழ்ச் செல்வி, இணைப்பேராசிரியர் தமிழ்த்துறை இராணி மேரி கல்லூரி, சென்னை - 600 004.
விலை	:	72.00
அச்சிட்டோர்	:	மீரா ஆப்செட் பிரிண்ட்ங் எண். 104, வி.ஆர். பிள்ளை தெரு, திருவல்லிக்கேணி, சென்னை - 5

பொது நிருவாகக்கோட்பாடுகள்

அலகு 1

அறிமுகம்

பொருள் - இயல்பு மற்றும் அணுகுமுறைகள் - பொது நிருவாகத்தின் வளர்ச்சி - தனியார் துறை நிருவாகம் - பொது நிருவாகம் - ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம் - நிருவாகக் கோட்பாடுகள்: அறிவியல் மேலாண்மை - பணியாளர் உறவு மேம்பாடு இயக்கம் - அமைப்புக் கோட்பாடுகள் - நிருவாக நடக்கை - புதிய பொது நிருவாகம் - பொது மேலாண்மை - புதிய பொது மேலாண்மை

அலகு 2

நிறுவனமும் மேலாண்மையும்

அமைப்புக் கோட்பாடுகள் - நிருவாகக் கோட்பாடுகள் - நிருவாக நடக்கை - மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் - திட்டமிடல் - தலைமை - முடிவாக்கம் - பொறுப்புணர்ச்சியும் கட்டுப்பாடும் - செயல் தூண்டுதல் - ஒருங்கிணைப்பு - நிருவாகத் தொடர்புகள் - கொள்கை உருவாக்கம் - மதிப்பீடு செய்தல் - கண்காணிப்பு

அலகு 3

பணியாளர் குழாம் நிருவாகம்

பணியாளர் குழாம் நிருவாகம்: பொருளும் முக்கியத்துவமும் - மனித ஆற்றல் திட்டமிடல் - பதவிகள் வகைப்படுத்தல் - ஊதியம் - ஆட்சேர்ப்பு - பயிற்சி - பதவி உயர்வு - நிருவாக நெறி - பணிக்கட்டுப்பாடுகள்

அலகு 4

நிதி நிருவாகம்

பெருள் - இயல்பு - நோக்கம் - நிதி நிருவாகக் கொள்கைகள் - வரவு செலவுத் திட்டம் - வரவு ஆதாரங்கள் - பொதுக்கடன் - செலவின வகைகள் - பற்றாக்குறை நிதி - கணக்கு வைப்பு - தணிக்கை - தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளர்

அலகு 5

நிருவாக மேம்பாடு

நிருவாகச் சீர்திருத்தங்கள் - நிருவாகத்தில் நேர்மை - பொதுமக்கள் பங்கேற்பு - பொதுமக்கள் தொடர்பும் விளம்பரமும் - நிருவாக மின்மயமாக்கம் - உலகமயமாக்கல் - அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் - ஒளிவுமறைவில்லா நிருவாகம் - தனியார் அரசாங்க ஒத்துழைப்பு

பொருளடக்கம்

பொது நிருவாகக் கோட்பாடுகள்

பகுதி 1

அறிமுகம்

பகுதி 2

நிருவனமும் மேலாண்மையும்

பகுதி 3

பணியாளர்குழாம் நிருவாகம்

பகுதி 4

நிதி நிருவாகம்

பகுதி 5

நிருவாக மேம்பாடு

பொது நிருவாகக் கோட்பாடுகள்
பகுதி - 1
அறிமுகம்

பொருள் - இயல்பு மற்றும் அணுகுமுறைகள்

அரசாங்க நிருவாகத்தை ஒருவரால் செய்ய முடியாதென்பதால் நிருவாகம் அவசியமானதென்று அரிஸ்டாட்டில் கூறியுள்ளார். நிருவாகம் என்பது பலபேர்கள் சேர்ந்து, ஒத்துழைத்து ஒரு செயலை முடிப்பது தான் ஆகும். நிருவாகம் என்பதற்கு பலவிதமான பொருள் கொள்ளப்படுகின்றது. ஒரு செயலைச் செய்வதற்கு உதவி செய்தல் அல்லது அதற்கு வழிகாட்டுதல் என்ற வகையில் பொருள் கூறுகின்றனர். மருத்துவம், நீதி ஆகிய பணிகளை அரசாங்கம் செய்வதால், அப்பணிகளை நிருவாகம் என்கின்றனர். அரசனும் அவனது பணியாளர்களும் அரசாங்கச் செயல்களில் ஈடுபடுவதை நிருவாகம் என்பர். அரசனை நீக்கிவிட்டு, அவனது அரசாங்கத்தில் பணியாளர்கள் ஆற்றும் பணிகளை நிருவாகம் என்கின்றனர். நீதித்துறையைத் தவிர்த்து, அரசாங்கப் பணிகளை நிறைவேற்றும் பணியாளர்கள் மட்டும் நிருவாகம் எனக் கூறப்படுகின்றது. அரசாங்கக் கொள்கைகளை, சட்டங்களை நிறைவேற்றுவது நிருவாகம் என்கின்றனர். நிருவாகம் என்ற சொல்லுக்கு பல்வேறு பொருள் கூறப்பட்டாலும், அரசாங்கம் இயற்றிய சட்டங்களை நிறைவேற்றுவது நிருவாகம் என்பது எல்லோராலும் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட ஒன்றாகும். சில வேளைகளில் நிருவாகம் என்பது உயர்மட்டம் எடுக்கும் முடிவுகளை செயல்படுத்தும் பிரிவாகக் கருதப்பட்டுள்ளது. உயர்மட்ட நிருவாகச் செயல்கள் மேலாண்மை எனவும், அதற்குக்கீழ் உள்ள நிருவாகச் செயல்களை நிருவாகம் எனவும், நிருவாகத்தை மேலும் உயர்மேலாண்மை, இடைமேலாண்மை மற்றும் செயல்களம் எனவும் பிரிப்பர். மொத்தத்தில் முடிவுகள் எடுக்கும் அதிகாரம் மேலாண்மையைச் சார்ந்ததாகவும், செயல்கள் செய்யப்படுவதை நிருவாகம் எனவும் கூறலாம். பொதுநிருவாகத்தைப் பொறுத்தவரையிலும், அரசியல் தலைமைதான் முடிவுகள் எடுக்கும் அதிகாரம் கொண்டது. அம்முடிவுகளைச் செயல்படுத்துவது நிருவாகம். ஆனால் அரசியல் தலைமைக்கு முடிவெடுக்க உதவி செய்யக்கூடியது, ஆலோசனை வழங்கக்கூடியது, தவறான முடிவினைத் தடுத்து நிறுத்த எச்சரிக்கை செய்வது நிருவாகம் ஆகும். **உட்ரோ வில்சன்** பொதுநிர்வாகத்தின் தந்தை என்று அழைக்கப்படுகின்றார். பொதுநிருவாகத்தைத் தனிப்பாடமாகப் படிக்க வைத்தவர் இவர். அரசியல் அறிவியலில் இருந்து பொதுநிருவாகத்தை தனியாகப் பிரிக்க வேண்டுமென வலியுறுத்தியவர். ஏனெனில் அரசியலும் பொதுநிருவாகமும்

தனித்தனியானவை. இரண்டும் சேர்ந்து இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை என்கிறார். அரசியல் என்பது கொள்கை உருவாக்கம் தொடர்பானது; நிருவாகம் உருவாக்கப்பட்ட கொள்கைகளைச் செயலாக்கம் கொடுக்கக் கூடியது. எனவே இரண்டும் சேர்ந்து இருப்பது பொருத்தமானது அல்ல என்பதை 1887-ஆம் ஆண்டு இவர் எழுதிய நிருவாகப் படிப்பு 'The Study of Administration' என்ற கட்டுரையில் தெளிவாக விளக்கியுள்ளார். அரசியலுக்கு அப்பாற்பட்டு செயல்படக் கூடியது நிருவாகம். நிருவாகம் என்பது ஓர் அறிவியல் என்றும் வர்ணிக்கின்றார். ஏனெனில் நிருவாகம் முறையாக அரசாங்கத்தின் செயல்பாடுகளை சீரமைக்கக் கூடியது எனவும் திறனுடன் செயல்பட வைக்கக் கூடியதெனவும், அமைப்புகளைச் செம்மைப்படுத்திச் சீராக செயல்பட வைத்து பணிகளை விரைவாக செய்ய வைக்கும் இயந்திரம் எனவும் கூறுகிறார்.

பொது நிருவாகம் என்பது வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கங்களை, நிறைவு செய்யும் நடவடிக்கைகள் என **லூதர் கலிக்** வரையறுக்கின்றார். பொதுக் கொள்கையென முடிவு செய்யப்பட்டுள்ள கொள்கைகளை செயலாக்கம் செய்யும் அனைத்து நடவடிக்கைகளும் பொது நிருவாகச் செயல்களென **எல்.டி.ஒயிட்** கூறுகின்றார்.

உட்ரோ வில்சன் முறையான, முழுமையான வகையில் சட்டங்களைச் செயலாக்கம் செய்வது பொது நிருவாகம் என்கிறார். அரசின் செயல்களை மேலாண்மை செய்யும் அறிவியல் மற்றும் ஒரு கலைதான் பொது நிருவாகமென வால்டோ வரையறுக்கின்றார். மொத்தத்தில் அரசாங்கத்தின் நான்காவது பிரிவு பொது நிருவாகம்.

POSDCORB என்ற வார்த்தையில் பொது நிருவாகச் செயல்கள் அனைத்தையும் **லூதர் கலிக்** கூறியுள்ளார். இதன்படி பொது நிருவாகத்தின் முதல் செயல் திட்டமிடல் ஆகும். வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கத்தை அடையத் தீர்மானிப்பது திட்டமிடல் ஆகும். பொதுவாக திட்டம் எங்கு முடிவடைகின்றதோ, அங்கிருந்துதான் நிருவாகம் ஆரம்பிக்கும் என்பர். எனவே நோக்கத்தை வரையறுத்து, அந்நோக்கத்தை எவ்வாறு எய்துவது என்பது திட்டம். திட்டத்தின் செயல்வடிவம் அமைப்பாகும். திட்டத்தில் இடம்பெற்றுள்ள செயல்களை செய்ய அதிகாரம் அளிக்கும் ஒரு வடிவமைப்பு அமைப்பு. அமைப்பில் இடம் பெற்றுள்ள அனைத்துச் செயல்களையும் செய்யக் கூடியவர்கள் பணியாளர்கள். பணியாளர்கள் இல்லையேல் அமைப்பே கிடையாது. எனவே திறமையான, தகுதி படைத்த பணியாளர்களை நியமனம் செய்து அவர்கள் மூலமாக அமைப்பின் செயல்களைச் செய்ய வைப்பது பணியாளர்குழாம். அமைப்பு செயல்பட முடிவுகள் எடுத்து, அவற்றை ஆணைகள் மூலமாக செயல்களைச் செய்ய வைக்கக் கூடிய ஒரு

செயல்முறை வழிகாட்டல் ஆகும். அமைப்பின் தலைமை இதனைச் செய்யும். அமைப்பின் எல்லாச் செயல்களும் இணைந்து செயல்பட்டால்தான் அமைப்பின் நோக்கம் நிறைவேறும். எனவே அனைத்துச் செயல்களும் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு, கூட்டாகச் செயல்பட வேண்டும்.

அமைப்பில் செயல்கள் செய்யப்படுவதை உயர்மட்டத்திற்கு தெரியப்படுத்துவதை அறிக்கையிடல் என்பர். அமைப்பில் செயல்கள் முறையாகச் செய்யப்படுகின்றனவா என்பதை உயர்மட்டம் அறிந்து கொள்ளும் வகையில் உயர்மட்டத்திற்குக்கீழ் பணியாற்றும் பணியாளர்கள் அறிக்கையைத் தாக்கல் செய்ய வேண்டும். வரவு செலவுத் திட்டம் அமைப்பின் செயல்களுக்கு நிதி வழங்கும் நிதி நிலைத் திட்டமாகும். நிதி ஆதாரம், செலவுகள், கணக்கு வைப்பு மற்றும் நிதிக் கட்டுப்பாடு ஆகியன வரவு செலவுத் திட்டத்தில் இடம்பெறும்.

பொது நிருவாகத்தின் இயல்பு

பொதுநிருவாகத்தின் இயல்பு குறித்து இரண்டு விதமான கருத்துக்கள் உள்ளன. மேலாண்மை நடவடிக்கைகளை மட்டுமே பின்பற்றப்பட்டு வந்ததால், மேலாண்மை நடவடிக்கைகள் அனைத்தும் பொதுநிருவாக நடவடிக்கைகளாக **லூதர் கலிக்** POSDCORB என்ற பதத்தில் ஒரு கருத்தைக் கூறியுள்ளார். திட்டமிடல், அமைப்பு, பணியாளர்குழாம், வழிகாட்டல், அறிக்கையிடல் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் வரவு செலவுத் திட்டம் ஆகிய செயல்கள் கொண்டதெனக் கூறுகின்றார். சட்டங்களைச் செயல்படுத்தக் கூடிய, அரசியலுக்கு அப்பாற்பட்டு செய்யக்கூடிய அனைத்துச் செயல்களும் பொது நிருவாகப் பணிகள் என உட்ரோ வில்சன் கூறுகின்றார். எனவே, நிருவாகம் என்பது மேலாண்மைப் பணிகள் மட்டுமல்ல, மாறாக நிருவாகப் பணிகள் அனைத்தும் அரசுப் பணியாக உள்ளது என்பது மையக் கருத்து, அதாவது பாடம் தொடர்பான கருத்து. சட்டம் ஒழுங்குப் பணிகளிலிருந்து, நல்வாழ்வுப் பணிகள் வரை அனைத்தையும் படிப்பதுதான் பொது நிருவாகம். எனவே லூதர் கலிக் கருத்து நிருவாகத்தைச் செயல்படுத்தும் கருவியாகவும், மற்றொரு கருத்து நிருவாகம் செய்வது பற்றியுமாக அமைந்துள்ளது. முதல் கருத்து மேலோட்டமாக அனைத்து நிர்வாக நடவடிக்கைகளையும் மேற்கொள்ளக்கூடிய நுட்பமுறையாக உள்ளதே தவிர, அதுவே நிருவாகம் அல்ல.

பொதுநிருவாகம் மேலாண்மைச் செயல்களுடன் பிற பணிகளையும் செய்ய வேண்டியுள்ளது. மக்களுக்கு தேவைப்படும் அனைத்துப் பணிகளையும் செய்ய வேண்டியது பொதுநிருவாகத்தின் கடமையாகும். நாட்டின் பாதுகாப்பு மட்டுமல்ல, கல்வி, சமூகப் பாதுகாப்பு, வேளாண்மை,

நல்வாழ்வு ஆகிய அனைத்துப் பணிகளையும் செய்ய வல்லது பொதுநிருவாகம். எனவே இப்பணிகள் ஆற்ற, சில சிறப்பு தனித்துவ நுட்பங்கள் தேவைப்படுகின்றன. எனவே வெறுமனே POSDCORB தவிர பிற நுட்பங்கள் வாயிலாகவும் பணிபுரிய வேண்டியுள்ளது. எனவே தான் இம்முறையை பாடம் தொடர்பான கருத்தாக, கருதப்படுகிறது.

பொது நிருவாகத்தில் இவ்வாறு இரண்டு கருத்துக்கள் இருந்தாலும், இவை இரண்டும் தனித்தனியானவை அல்ல, ஒன்றோடொன்று தொடர்பு கொண்டது. லூதர் கலிக்கின் மேலாண்மைச் செயல்கள் அனைத்தும் எல்லா நிருவாக நடவடிக்கைகளிலும் பின்பற்ற வேண்டும். மருத்துவத் துறையை எடுத்துக்கொண்டால், மருத்துவப் பணிபுரிய மேலாண்மைச் செயல்கள் அவசியம். அதே நேரத்தில் மக்களுக்கு மருத்துவமும் கிடைக்க வேண்டும். சிறந்த முறையில் மருத்துவப் பணிபுரிய, மேலாண்மைப் பணிகளை உகந்த முறையில் மாற்றியமைத்துக் கூட மருத்துவத்துறை செயல்படலாம். இதே மாதிரியாக, கிராமப்புறங்களில் மக்களுக்குப் பணிபுரிய உள்ளாட்சி அரசாங்கம் தனது பணிகளை வழங்க, மேலாண்மைப் பணிகளைத் தனக்கேற்றவாறு மாற்றிக் கொள்ள உரிமை படைத்தது. மொத்தத்தில், லூதர் கலிக்கின் கருத்து முழுமையாக நுட்பத்தை மட்டுமே கொண்டது. எனவே தான் நிருவாகம் என்ற பாடக் கருத்து, உருவாகி, தற்போது இரண்டும் இரண்டறக் கலந்து செயல்பட்டு வருகின்றன.

அணுகுமுறைகள்

விபரண வரலாற்று அணுகுமுறை

பொது நிருவாகம் பொதுவாக வரலாற்று, தத்துவ, விபரண அடிப்படையில் ஆரம்ப காலத்தில் அணுகப்பட்டது. வரலாறு வழிகாட்டும் என்பதால் நிருவாகக் குறைகளைக் களைந்து, நிறைவினை எடுத்துக் கொள்ளும் முறை இருந்தது. மேலும் அறநெறி ரீதியாக எப்படி நிருவாகம் இருக்க வேண்டுமெனத் தார்மீக ரீதியில் ஆராயப்பட்டு, அதற்கேற்ப பொது நிருவாகத்தை ஆராய்ந்தனர். இவற்றை விபரமாக விளக்கிக் கையாளும் அணுகுமுறை ஆரம்பகால வரலாற்று அணுகுமுறையாகும்.

ஒப்பீட்டு முறை

இரண்டாவதாக, நிருவாகங்களை ஒப்பீடு செய்து சிறந்த முறையைத் தேர்வு செய்யும் ஒப்பீட்டு அணுகுமுறை பின்னர் கையாளப்பட்டது. ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம் என்ற ஒரு பிரிவு, நாடுகளின் சமூகம் மற்றும் கலாச்சாரங்களுக்கேற்ப நிருவாகம் எவ்வாறு இயங்க முடியுமென்ற உண்மைநிலையை உலகிற்கு உணர்த்திற்று.

முறைமை அணுகுமுறை

முறைமை அணுகுமுறை என்பது உயிரியியலிலிருந்து வந்தது. எல்லா சிறு சிறு முறைவுகள் ஒன்று சேர்ந்து முறைமையாகச்

செயல்படுவதாகும். இதனை அரசியல் முறைமையில் கொண்டு வந்து, நிருவாகம் எவ்வாறு ஒரு முறைமையில் அடங்குகிறது, அதன் தாக்கம், விளைவுகள் மற்றும் குறைகள் ஆகியன பற்றி விரிவாக ஆராயப்பட்டது. ஒட்டுமொத்த ஒரு பொது அமைப்பான அரசில், ஒரு பிரிவுதான் நிருவாக முறைமை என்ற வகையில் ஆராயப்பட்டது.

நடக்கையியல் அணுகுமுறை

நிருவாகிகளின் நடக்கைகளை மையமாக வைத்து, அவர்களது செயல்பாடுகளைத் திறனாய்வு செய்யும் நடக்கையியல் அணுகுமுறை பொதுநிருவாகத்தில் பயன்படுத்தப்பட்டது. எல்டன் மாயோ தனது ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகள் மூலமாக பணியாளர்களின் நடத்தை மற்றும் மனப்பாங்குகளின் தாக்கத்தை வெளிப்படுத்தியுள்ளார். அமைப்புகளில் உற்பத்தி மற்றும் திறமை ஒழுங்கு விதிகளால் அதிகரிப்பதைக் காட்டிலும் பணியாளர்களின் நடத்தை மற்றும் மனப்பாங்குகளை மையமாக வைத்தே நிருணயம் செய்யப்படுகிறது என்பதைத் தெள்ளத் தெளிவாக்கினார். பார்னார்டு எழுதிய ஆட்சித்துறையின் பணிகள் மற்றும் சைமனின் நிருவாக நடக்கை ஆகிய நூல்கள் நடக்கையியல் அணுகுமுறையின் முக்கிய மைல் கற்களாக உள்ளன.

சட்டரீதியான அணுகுமுறை

பொது நிருவாகமென்பதே சட்டரீதியான அமைக்கப்பட்ட பொதுநிறுவனங்கள் மற்றும் அவற்றின் அமைப்பு, செயல்பாடுகள் பற்றிப் படிக்கக் கூடியதுதான் ஆகும். சட்டத்தின் அடிப்படையில், சட்டத்திற்குட்பட்டு செயல்படக்கூடியது தான் பொது நிருவாகம். எனவே அரசியலமைப்புச் சட்டத்தை அரசியல் ரீதியாகவும், நிருவாகச் சட்டத்தை நிருவாக ரீதியில் அணுகும் முறை ஐரோப்பிய நாடுகளில் பின்பற்றப்பட்டது. பொது நிருவாகம் என்பது சட்டத்தின் ஒரு பிரிவாக, பொது நிருவாக அமைப்புகளைப் பற்றிப் படிக்கக் கூடியதாகும். இந்த அணுகுமுறையில் ஒரு குறைபாடு யாதெனில், சமூக ரீதியில் உள்ள பிரச்சனைகள் பற்றிக் கவனம் செலுத்துவதில்லை. எனவே இது நடைமுறைத் தன்மையைக் கொண்டிருக்கவில்லை.

முழுவிவர முறை (Case Method)

முழுவிவரமுறை அணுகுமுறை என்பது 1930 ஆம் ஆண்டுகளில் இருந்த ஓர் அணுகுமுறையாகும். இதற்கு அமெரிக்க பொது நிருவாகிகளின் பங்களிப்பு அதிகமான ஒன்று. ஒரு செயல் அல்லது ஒரு பிரச்சனையை எவ்வாறு நிருவாகிகள், தீர்த்து வைத்தனர், அவர்கள் கையாண்ட முறை எப்பேர்ப்பட்டது. எந்தச் சூழ்நிலையில் இப்பிரச்சனை கையாளப்பட்டது, எம்முறையில் இப்பிரச்சனை தீர்க்கப்பட்டதென்ற அனைத்து விபரங்களையும் கொண்டது, இந்த அணுகுமுறை. இதன்

மூலம் நிருவாகிகள் சீரான வகையில் பிரச்சனைகளைத் தீர்த்து வைக்கலாம். ஏனெனில் நடைமுறையில் பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வு தரும் அணுகுமுறை, இது. இந்த அணுகுமுறையில் நிருவாகிகள் பிரச்சனைகள் மீது எடுக்கப்படும் கவனம், ஆர்வம் மற்றும் ஈடுபாடு ஆகியவை மிகவும் அத்தியாவசியமானது. பிரச்சனைகளைத் தீர்த்து வைத்த முறையை, அது தொடர்பான ஆவணங்கள் ஆகியன தெளிவாக நிருவாகிகளுக்கு வழங்க வேண்டும். ஆனால் நடைமுறையில் நிருவாகிகள் இவற்றை வழங்குவதில்லை என்ற குறைபாடு இதில் உள்ளது.

மார்க்சிய அணுகுமுறை, பொதுமேலாண்மை அணுகுமுறை, சூழல் அணுகுமுறை பொது விருப்ப அணுகுமுறை என இன்றைய நாளில் புதிய அணுகுமுறைகள் பொதுநிருவாகத்தை ஆய்கின்றன.

மார்க்சிய அணுகுமுறை

மார்க்சிய அணுகுமுறையில் அதிகார வர்க்கத்தின் நிலைப்பாட்டையே குறை கூறுகின்றனர். ஹெகலின் கருத்துப்படியே இவர் தன்னுடைய அணுகுமுறையை அமைத்துள்ளார். அதிகார வர்க்கம் ஆதிக்கம் படைத்ததாக, அனைத்துப் பிரிவினர்களையும் அடிமைப்படுத்தி, பொருள்குவிக்கும் கருவியாகவே உள்ளதென்கிறார். இதற்கு உதாரணமாக 1851ல் மூன்றாம் நெப்போலியன் ஆட்சியை இராணுவம் பிடித்ததைக் கூறுகின்றனர். மார்க்சிய அணுகுமுறையில் தொழில்மயம், நகர மயம், நிதி வளர்ச்சி போன்றவை சீராகக் கையாளப்படுகின்றன.

பொது மேலாண்மை அணுகுமுறை

மக்களுக்கு சீராக பணிகளை வழங்க, அவற்றை விரைவாக, வழங்கக்கூடிய அணுகுமுறை இது. அதிகாரவர்க்கத்தின் செயல்பாடு பணிகளைச் சீராக செய்ய வழி வகுக்கவில்லை. தவிர, அரசியல் நெருக்கங்கள் அனைத்துப் பிரிவுகளிலும் பிரச்சனைகள் தர ஆரம்பித்ததால், அரசாங்கம் தானே அனைத்துப் பணிகளையும் வழங்கக் கடமைப்பட்டாலும், அதற்கு உதவியாக தனியார்துறை நிருவாகத்தை பயன்படுத்த ஆரம்பித்ததே இந்த அணுகுமுறை. செலவு-பயன்பாடு கோட்பாடு மற்றும் திறமை வீதங்கள் ஆகியன நிருவாகச் செயல்களில் கொண்டுவரப்பட்டதால், அரசாங்கம் அதாவது நிருவாகம் என்ன மாதிரியாக நடந்து கொள்ளவேண்டும் என்று தன்னுடைய முந்தைய நிலையை மாற்றிக் கொண்டது. அரசாங்கம் பணிகள் செய்ய வழிவகை செய்பவராக, ஒழுங்குபடுத்துபவராக மாறியது. தானே பணிகளை வழங்க வேண்டுமென்று இல்லாமல் போயிற்று. பணிகள் ஒப்பந்த அடிப்படையில் தனியார்களுக்கு வழங்கப்பட்டு, பணிகள் சீராக நடைபெற்று வருகின்றது.

பொதுமேலாண்மை முறையில் பணிகள் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டு வழங்கப்பட்டாலும், அத்தியாவசியப் பணிகளான காவல், இராணுவம் போன்ற பணிகளை அரசாங்கம் தான் தன்னகத்தில் வைத்துக் கொண்டுள்ளது. சில பணிகளைச் செய்வதற்கு தனியார்களுக்கு இலாபம் இல்லையென்பதால் அப்பணிகளையும் அரசாங்கம் செய்து வருகின்றது. மக்களுக்கு பணிகள் விரைவாக, எளிமையாகக் கிடைப்பதற்கு, தனியார்துறை உத்திகள் பொது நிருவாகத்தில் கையாளப் படுகின்றதென்பதுதான் இந்த அணுகுமுறையின் முக்கியத்துவம்.

பொதுவிருப்ப அணுகுமுறை

பொதுவிருப்ப அணுகுமுறை என்பது பொருளாதாரத்திலிருந்து வந்ததாகும். அதிகாரவர்க்கத்தின் தன்மை பொதுமக்களிடமிருந்து நம்பிக்கை இழக்க ஆரம்பித்ததால் உருவானது இந்த அணுகுமுறை. இதன்படி அரசாங்கத்தின் பணிகள் மக்கள் விருப்பத்திற்கேற்ப பல்வகையான அமைப்புக்கள் மூலம், அதாவது வெறுமனே அதிகாரவர்க்கத்தின்படி அல்லாது வழங்கப்படுவதாகும். மக்கள் விருப்பம் பொது நிருவாகத்தில் இடம் பெறும். அதிகாரக்குவியல் இருக்காது. சந்தைப் பொருளாதாரம் மாதிரியாக, பொருட்களின் விலை நிர்ணயிப்பது போல், நிருவாகப் பணிகள் நிருணயிக்கப்படும். அரசியல் முறைமையானது பரஸ்பர நன்மைகளை அடையக் கூடிய ஒரு பரிமாற்றச் செயல்முறையாக அமையுமே தவிர, கொள்கைகளைக் கட்டாயப்படுத்தாது. கொள்கைகள் அனைத்தும் அனைவரது விருப்பத்திற்கேற்ப உருவாகும்.

சூழல் அணுகுமுறை

நிருவாகம் என்பது மக்களின் சமூக, அரசியல், கலாச்சாரங்களுக்கேற்ற வகையில் தான் செயல்படமுடியும் என்று சூழலுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கும் அணுகுமுறை இது **ஐ.எம். காஸ்** (I.M. Gaus, 1947) மற்றும் **இராபர் எ.டால்** (Robert A. Dahl) போன்றோர்கள் உருவாக்கினாலும், முழுமையாக வளர்ந்த பெருமை ரிக்சைச் சாரும். ரிக்ஸ் வளர்ந்த, வளர்ந்துவரம் மற்றும் வளராத நாடுகளின் நிருவாக முறைமைகளை ஒப்பீட்டு ஆராய்ந்து, சூழல் நிருவாகத்தோடு உள்ள நெருங்கிய தொடர்பினை விளக்கி, முன் மாதிரி சமூகம் என்ற முன்மாதிரியையும் உருவாக்கினார்.

பொது நிருவாகத்தின் வளர்ச்சி

இன்றைய உலகில் பொது நிருவாகமானது சமூக வளர்ச்சிக்குப் பெரும் பணியாற்றிக் கொண்டு வருகிறது. நாள்தோறும் தனிப்பட்ட மனிதனுக்கும் சமூகத்திற்கும் பலவகைப்பட்ட, வேறுபாடு கொண்ட பிரச்சினைகள் எழுகின்றன. அவற்றிற்குத் தீர்வுகள் அல்லது முடிவுகள் காணவே சமூக அறிவியல்கள் தோன்றி உள்ளன என்பதை அனைவரும் அறிவர். பொது நிருவாகம் என்ற தனிப்பட்ட ஒழுங்கு முறைப் பாடமானது 1887ம் ஆண்டு **உட்ரோ வில்சன்** (Woodrow Wilson) 'பொது நிருவாகம் பற்றிய படிப்பு' (The Study of Public Administration) என்ற கட்டுரையின் மூலம் பொது நிருவாகத்தை அரசியலிலிருந்து தனியாகப் படிக்க வேண்டுமென்ற ஆர்வத்தைக் கிளப்பினார். உட்ரோ வில்சனிடமிருந்து தொடங்கிய பொது நிருவாகப் படிப்பானது படிப்படியாக வளர்ந்து இன்று தனிப்பாடமாகப் பல பல்கலைக் கழகங்களிலும், தனியாக இயங்கக்கூடிய பெரும் ஆலோசனை அமைப்புகளிலும் (Consultants) இருந்து வருவதை நாம் கண்கூடாகக் காணலாம்.

பிளண்ட்சிலி (Bluntschli) முதன் முதலில் பொது நிருவாகத்தை அரசியலிலிருந்தும், சட்டத்திலிருந்தும் பிரிக்க முயன்றார். அரசியல் என்பது அரசின் உயர்ந்த காரியங்களைப் பற்றிப் படிப்பிப்பதாகவும், பொது நிருவாகம் என்பது தனிப்பட்ட சிறிய அரசு செயல்களைப் பற்றியதென்றும் அவர் வரையறுத்துள்ளார். பொது நிருவாகம் என்பது முழுமையான, முறையான வகையில் பொதுத்துறைச் சட்டங்களைச் செயல்படுத்துவது ஆகும். பொதுவான சட்டங்களின் ஒவ்வொரு குறிப்பிட்ட பிரிவும் பொது நிருவாகத்தின் செயல் ஆகும். வரி வசூலிப்பது, இராணுவம், கப்பற்படை ஆகியவற்றிற்கு ஆட்களை நியமனம் செய்வது, குற்றவாளிகளைத் தண்டிப்பது ஆகிய செயல்கள் அனைத்தும் பொது நிருவாகத்தின் செயல்களாகும். அரசாங்கச் செயல்களை உருவாக்குவது பொது நிருவாகம் அன்று, அதை செயற்படுத்துவதுதான் பொதுநிருவாகமாகும். முதல் உலகப் போர் முடியும் தருவாயில் பொது நிருவாகத்தைப் பற்றிப் படிக்க வேண்டுமென்ற எண்ணம் எல்லோரிடமும் பரவலாக அரும்ப ஆரம்பித்தது. நிருவாகத்தில் திறமை பெற்றவர்களும், பிற அறிஞர்களும் இதனை வளர்க்கும் பணியில் முழு வேகத்துடன் செயல்பட ஆரம்பித்தனர். **ஹால்டேன் பிரபு** (Lord Haldane) பொது நிருவாகத்தைப் படிக்க வேண்டுமென்ற எண்ணத்தை ஊட்டியவரும், சிறந்த நிருவாகியும் ஆவார். 1921ம் ஆண்டு ஆர்வமிக்க சில அறிஞர்கள் கூடி பொது நிருவாக நிறுவனத்தை (Institute of Public Administration) ஏற்படுத்தினார்கள். எதிர்காலத்தில் பொதுநிருவாகத்தைச் சிறப்பாக வளர்க்கவும், எதிர்காலப் பிரச்சினைகளைச் சமாளிக்கவும் உதவுமெனக் கருதி இதை அமைத்தாகள். ஆனால் அவர்கள் எண்ணிய கருத்தானது

நடைமுறைப் படுத்தப்படவில்லை. ஏனெனில், அரசுத் துறைப் பணியாளர்கள் கூட இதில் அதிகமாக அக்கறை செலுத்த முற்படவில்லை, இருக்கின்ற பிரச்சினையில்தான் ஈடுபட்டனரே தவிர, எதிர்காலப் பிரச்சனைகளைப் பற்றி ஆராய அவர்கள் மனம் முற்படவில்லை. நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்கள் எண்ணிக்கையும் நாளடைவில் குறைந்து ஏராளமான இடர்ப்பாடுகளும் தொடர்ந்து வந்து கொண்டே இருந்தன.

பொது நிருவாக நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியில் யாரும் அக்கறை காட்டவில்லை. ஏனெனில் அதன் செயல்கள் மூலம்தான் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க முடியும் என்ற கருத்து அரசாங்கத்தில் கூட நிலவவில்லை. இருப்பினும் இந்நிறுவனம் தொடர்ந்து தனது செயல்களைச் செய்து கொண்டுதான் வந்தது. மேலும் ஏராளமான கட்டுரைகள் தொடர்ந்து எழுதி வெளியிடப்பட்டன. பல்கலைக்கழகங்கள் பொது நிருவாக பட்டயங்களை (Diploma in Public Administration) ஆரம்பித்து நடத்திக் கொண்டுதான் வந்தன. ஆனாலும் அவை மூலம் அரசுத் துறைப் பணியாளர்களை ஈர்க்க முடியவில்லை. பட்டயங்களின் பாடத்திட்டங்கள் அனைத்தும் நடந்து முடிந்த நிருவாகங்களின் விவரங்களாக, வரலாற்றுத் தன்மையுடனும், அதிகமான விளக்கங்கள் இருந்தபடியால் அனைவரையும் தன் வயம் இழுக்க இயலாது போயிற்று. இருப்பினும் வரலாற்றுத் தன்மையாகப் பிரச்சனைகளை ஆராய்ந்து பார்த்தால்தான் எதிர்நோக்கும் பிரச்சனைகளையும், அவற்றைச் சமாளிக்கும் பக்குவமும் அறிவும் வளரும் என்பதையும் யாரும் மறந்துவிடக்கூடாது.

தனியார் துறையில் இயங்கும் வியாபாரம் மற்றும் தொழில்கள் ஆகியவை சிறப்பாகச் செயற்படுவதற்கு ஏராளமான நடைமுறைக் கொள்கைகள் பயன்படுத்தப்பட்டு உள்ளன என்பதை அறிவோம். **எல்.டி. ஒயிட்** (L.D. White) எழுதிய பொது நிருவாகம் பற்றிய முதல் நூல் தான் அதற்குரிய அறிமுகம் ஆகும். இப்புத்தகம் 1926ம் ஆண்டு வெளியிடப்பட்டு இருந்தாலும் இதில் நிதிவகை நிருவாகம் எழுதப்படாமல் விடப்பட்டு இருந்தது பின்னர் அவர் தமது இரண்டாவது பதிப்பில் 1936ம் ஆண்டு நிதிவகை அத்தியாயத்தையும் இணைத்தார். **வில்லோபி** (Willoughby, W.F.) முதன் முதலில் பொது நிருவாகக் கொள்கைகள் பற்றிய நூலை எழுதினார். இது 1927ம் ஆண்டு வெளியிடப்பட்டது. இதில் அவர் நிருவாகத்துறைத் தலைமையாளர்களுக்கு பொது மேலாளர்களுக்குரிய அந்தஸ்து கொடுக்க வேண்டுமென வாதிட்டு உள்ளார். பொதுவாக நிருவாகம், திறமையாகச் செயல்பட வேண்டும் என்ற எண்ணத்தில் வியாபாரத் தன்மைகள் சிறிது சிறிதாகப் புகுத்தப்பட்டுள்ளன என்பதையும் தெரிந்து கொள்ளலாம்.

பொது நிருவாகமானது ஒரு சிக்கல் நிறைந்த விவகாரமாக ஒவ்வொரு வளரும் அரசாங்கத்திலும் இருந்து வருகிறது. இது நிருவாகத்தில் பங்கு பெறும், பங்கு பெறுகின்ற மக்களைக் கொண்டு அளவிடற்குரியதாக இருக்கக்கூடியதாகும். பொது நிருவாகம் ஏற்பட வழிகோலச் செய்வதில் அரசியலமைப்புச் சட்டங்கள், ஆட்சித்துறை ஆணைகளும் மற்றும் அதன் செயல்முறைகளும், கோப்பு முறைகள், கடிதப் போக்குவரத்து, கூட்டங்கள், நினைவூட்டு அறிக்கைகள், மேல் நிருவாக வளர்ச்சியின் நுட்பத்தன்மை, பணியாளர் குழாமின் பதவித் தரத்தை வகைப்படுத்தல், கணக்குக் கட்டுப்பாடுகள் போன்றவை உதவி செய்தன.

ஆரம்ப காலத்தில் நிருவாகத்தில் அதிகமாகத் தொழில் நுட்பச் செயல்முறைகள், நிதிவகைக் கட்டுப்பாடுகள், பணியாளர் குழாம், மேல் நிருவாகம் போன்ற முறையான செயல்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டு வந்தது. பின்னர் இரு மாற்றங்கள் அல்லது இருவேறு புதிய சக்திகள் புகுத்தப்பட்டன. அவை:

1. சமூக உளவியல் (Social Psychology) ஏற்பட்டதன் விளைவாக, சில மாற்றங்கள் ஏற்பட்டன.
2. பொது நிருவாகத்தின் மதிப்புகளினால் அனைவருக்கும் ஒரு விழிப்புணர்ச்சி ஏற்பட்டுள்ளது.

நிருவாக இயல் ஒரு சமுதாயச் செயல் முறையாகக் (Social Process) கருதப்பட்டது. முறையான பொதுத்துறை அமைப்புக்களை எல்லாம் சமுதாயச் செயல்வகைகளாக மக்கள் எண்ண ஆரம்பித்தனா். 'பொதுத்துறை' என்பது நோக்கங்களையும், தரங்களையும் (Standards) பற்றியதாக எண்ணப்பட்டு, பொதுவான அரசியல் செயல்முறையில் ஒரு பகுதியாக மதிக்கப்பட்டது.

எனவே 1930ம் ஆண்டிலிருந்து பொது நிருவாகத்தின் அணுகுமுறை சிறிது மாற்றத்திற்குள்ளாகியது. 1934ம் ஆண்டிலிருந்து 1945ம் ஆண்டு வரையிலும் சமூக அறிவியல் ஆராய்ச்சிக் கழகத்தின் பொது நிருவாகக் குழுவின் (Committee on Public Administration of the Social Science Research Council) பங்கும் விரிவான ஒன்றாகும். இக்குழு ஏராளமான ஆராய்ச்சி செயல்திட்டங்களை (Case Reports) நிறைவேற்றி உள்ளது. இதிலுள்ள அறிக்கைகள் முழுவதும் நிருவாகிகளால் எழுதப்பட்டனவாகும். இந்த அறிக்கைகள் சிறியனவாகவும், குறுகியனவாகவும் இருப்பதோடு எளிதான முடிவாக்கங்கள் மூலம் பிரச்சினைகளைச் சமாளிக்கும் வண்ணம் அமைந்துள்ளன. எல்லா அறிக்கைகளும் அமைப்பு, மேல் நிருவாகம், பணியாளர் குழாம் நிதிவகைப் பிரச்சனைகள் பற்றி விளக்கம் செய்யப்பட்டவையாகும். சில செயல் திட்ட முடிவாக்கங்கள் பற்றியும்

அவ்வறிக்கைகள் விளக்கின. இந்த அறிக்கைகள் பொது நிருவாகத்தை வளர்க்க மேற்கண்ட வகைகளில் பயன்பட்டதால், அனைவராலும் வரவேற்கப்பட்டது.

அமெரிக்காவில் பொது நிருவாகத்தின் வளர்ச்சி

அரசியலின் எல்லைக்கு அப்பால் அமைந்து செயல்படக்கூடியது பொது நிருவாகம் ஆகும். நிருவாகப் பிரச்சனைகள் யாவும் அரசியல் பிரச்சனைகள் அல்ல. நிருவாகத்தை அரசியலிலிருந்து பிரிக்க வேண்டுமென்பதற்கு முக்கிய காரணம் அதிகாரக் கொள்ளை முறையின் (Spoils System) தீமைகளினால் ஏற்பட்டது என்றால் அது மிகையாகாது. கார்ஃபீல்ட் (Garfield) என்னும் அமெரிக்க அதிபர் 1883ல் சுட்டுக் கொல்லப்பட்டது இதற்கு ஓர் உதாரணம். இதுவே அரசுத் துறைப் பணி முறைமை வளர்வதற்கு அடிகோலியது.

அமெரிக்க முறைமையில் தனியார் அமைப்புகளும் அரசாங்க அமைப்புகளும் ஒன்றோடொன்று இணைந்து இயங்கக்கூடியவையாய் உள்ளன. அரசாங்க அமைப்புகளின் நிருவாக முறையானது தனியார் துறைத் தொழிற் பிரிவுகளிலிருந்து வந்தது என்று சொன்னால் தவறாகாது. மேலும் தலைமைத் தன்மையானது அமெரிக்கப் பண்பாட்டில் தனியார் துறையில் ஊறிப் போனதாக இருப்பதால் நிருவாகமும் மேற்படி தலைமைத் தன்மையை ஏற்றுக் கொண்டுள்ளது. தனியார் மற்றும் அரசாங்கத்துறை அமைப்புகளின் உள் நிருவாக முறையும் பிரச்சனைகளும் வெவ்வேறானவையாக இல்லாமல் ஒரே வகைத் தன்மையைக் கொண்டனவாகவே இருந்தன.

அரசியல் செல்வாக்கு நிருவாகத்தில் நுழைந்து, தவிர்க்க முடியாத அளவிற்குத் தொடர்ந்து தவறுகளை விளைவித்துக் கொண்டே இருக்கின்ற காரணத்தை முன்னிட்டு, இரண்டும் தனித் தனியாகப் பிரிக்கப்பட வேண்டுமென 1900ம் ஆண்டு **கூட்நோ** (Goodnow) என்பவர் 'அரசியலும் நிருவாகமும்' (Politics and Administration) என்னும் நூலை எழுதியுள்ளார். இதனைப் பின்பற்றி வந்த பலரும் மேற்கண்ட கருத்தை வலியுறுத்தத் தொடங்கினார்கள்.

அமெரிக்க அரசியல் நிறுவனங்கள் நிருவாகத்தை முறையாகப் பகுத்துப் படிக்காமல், வழக்கறிஞர்கள் பேணும் அணுகுமுறையைப் போல் சட்டவகையில் கூர்ந்து ஆராயத் தலைப்பட்டனர். 1900ம் ஆண்டுக்குப் பின்னர் 20 ஆண்டுகளாக அரசாங்கச் செயல்கள் அதிகமான அளவில் விரிவடைந்திருந்தாலும், அவைபற்றி முறையாகப் படிக்க எவரும் முன்வந்தபாடில்லை. எனவே, **எல்.டி. ஒயிட்** (L.D. White) என்பவர் 'பொது நிருவாகம்' என்பது ஒரு தனிப்பட்ட செயல்முறை என்றும் அது எல்லாத் தன்மைகளையும் பெற்றுள்ளது என்றும் கூறுகின்றார். நிருவாகம் எதிர்காலத்தில் அரசாங்கத்தின் முக்கியச்

செயலாக, சிறப்பான தன்மையோடு விளங்கும் என்று கணித்துதான் தம் நூலை அவர் எழுதியுள்ளார். இவர் எழுதிய காலத்தில் தொழில் நுட்ப வளர்ச்சி முறைகள் வளர்ச்சி பெறவில்லை இருப்பினும் பொதுவான பிரச்சனைகளான அமைப்பு, பணியாளர் குழாம், நிருவாகக் கட்டுப்பாடுகள், நிதி போன்றவை பற்றிப் பொதுவாக எழுதியுள்ளார். இப்புத்தகமானது அரசாங்கப் பிரச்சனைகள் என்னவென்பதை மக்களுக்குத் தெரியப்படுத்தவும், நடைமுறைச் செயல்களை உணர்த்தவும் தான் ஏற்பட்டதே ஒழிய, அப்பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வு காணும் வகையில் எழுதப்பட்டவையன்று.

1927ம் ஆண்டு முதல் பொது நிருவாகக் கொள்கைகள் பற்றிய புத்தகத்தை **வில்லோபி** (Willoughby) எழுதினார். நிருவாகக் கொள்கைகள் பற்றிய முழு விவரமான புத்தகம் எதுவும் இல்லாததால் மேற்படி குறையைப் போக்கவும் அரசியல் அறிவியலர்களுக்கும் மற்றச் சமூக அறிவியலர்களுக்கும் தெரிவிக்கும் வண்ணம் இந்நூல் எழுதப்பட்டது எனவும் அவர் விளக்கியுள்ளார்.

அமெரிக்கா, இங்கிலாந்து ஆகிய நாடுகளில் வளர்ச்சி பெற்ற பொது நிருவாகமானது வித்தியாசமாக இருவகைத் தன்மைகளைக் கொண்டதாக இருக்கின்றது. 1918ம் ஆண்டு அமைக்கப்பட்ட 'ஹால்டேன் குழு'வின் (Haldane Committee) அறிக்கையானது கிட்டத்தட்டத் திறமையையும், சிக்கனத்தையும் வலியுறுத்தம் விதத்தில் அமைந்துள்ளது. இங்கிலாந்தில் நிருவாகம் செயலாக்கம் செய்யப்படுவதோடு, கொள்கைகளை உருவாக்குவதிலும் பங்குபெறலாம் என்ற கருத்து நிலவியது. இதனை 1920ம் ஆண்டு நிறுவிய 'சீரமைப்புக் குழு' (Reconstruction Committee) 'நிருவாக வகுப்பு' (Administrative Class) என்ற ஒரு பிரிவை ஏற்படுத்த வேண்டுமெனக் கருத்துக் கூறியதிலிருந்து நிரூபணம் ஆகிவிட்டது.

பொது நிருவாக வளர்ச்சி 1920ம் ஆண்டிலிருந்து வேகமாக வளரத் தொடங்கியது. 1939ம் ஆண்டு அமெரிக்கப் பொதுநிருவாகக் கழகம் (American Society for Public Administration) ஒன்று ஏற்படுத்தப்பட்டது. இது மாதத்திற்கு நான்கு முறையாகப் 'பொது நிருவாக விமரிசனம்' (Public Administration Review) என்னுமொரு பத்திரிக்கையைத் தொடங்கி பொது நிருவாகம் தொடர்ந்து வளர உதவி வருகிறது.

செஸ்டர் பர்னார்ட் (Chester Barnard) எழுதிய 'ஆட்சித்துறையின் பணிகள்' (The Functions of the Executive) என்னும் புத்தகம் 1938ம் ஆண்டு வெளியாயிற்று. இதற்கிடையில் **காஸ், ஒயிட், டிமாக்** ஆகியோர் இணைந்து எழுதிய 'பொது நிருவாகத்தின் எல்லைகள்' என்னும் நூல் 1936-லும், வாக்கர் எழுதிய 'அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் பொது

நிருவாகம்' என்னும் நூல் 1937-லும் வெளிவந்தன. பொது நிருவாகமானது முழுவேகத்தோடு இரண்டாம் உலகப் போரின் போது வளர்ந்ததெனலாம்.

பொது நிருவாக அணுகுமுறையில் மூன்று விதமான மாற்றங்கள் ஏற்படலாயின. அவை:

1. பொது நிருவாகம் அரசின் சம்பந்தப்பட்ட வகையில் வரையறை செய்யப்பட்ட மரபார்ந்த செயல்களிலிருந்து மாறிவிட்டது. எனவே பொது நிருவாகத்தைச் சமூகக் குறிக்கோளாக, குழுக்களின் சமூகவியலாக, தனிப்பட்டவர்களின் உளவியல் தன்மைகளைப் பற்றியதாகப் படிக்க ஆரம்பித்தனர்.
2. பொது நிருவாகம் மேல்மட்டத்திலிருந்து தொடங்கப்படாமல் கீழ்மட்டத்திலிருந்து தொடங்கும் வகையில் இருக்க வேண்டுமென உணரப்பட்டது.
3. தனியார் நிருவாகம் மற்றும் பொது நிருவாகம் ஆகியவை தனித்தனியாக பிரியாமல் குழுக்களின் மூலமாக செயல்பட்டு வருகின்றன.

இரண்டாம் உலகப் போரின்போது பொது நிருவாகம் வளர்ந்தாலும், அது அதிகமாகப் பயன்தரவில்லை என்பதை உணர்ந்தனர். இருப்பினும் பொது நிருவாகக் கருத்தாழங்கட்கு அதிக முக்கியத்தும் வழங்கப்பட்டு, மரபார்ந்த பொது நிருவாகத்தின் வரையறையானது தளர்த்தப்பட்டது. எனவே நிருவாகம், கொள்கை என்ற வேறுபாடு குறையலாயிற்று. புதுவகையான 'நிருவாகக் கொள்கை உருவாக்கல்' என்ற எண்ணம் ஏற்படலாயிற்று. பொது நிருவாகப் படிப்பில் நிருவாகிகளின் மதிப்பு, நியாயங்கள், குறிக்கோள்கள், மோதல்கள், அதிகார மோதல்கள் மற்றும் தன்னலக் குழுக்களோடும், சட்டமன்ற உறுப்பினர்களோடும் உள்ள தொடர்புகள் பற்றியவை சேர்க்கப்பட்டன. பொது நிருவாகம் ஒரு செயல்முறையாக முடிவாக்கம் செய்தல் மற்றும் தொடர்புகள் ஆகியவைகளைப் பற்றிக் குறிப்பாகப் படிக்கும் வண்ணம் புதுப்பிரிவுகளும், புதுமுறைகளும் ஏற்பட்டன. அமைப்புகள் எல்லாம் சமுதாய முறைமைகளாகக் கணித்துப் படிக்கப்பட்டது. இதனால் அமைப்புகள் பலவகையில் ஒன்றோடொன்று இணைக்கப்பட்டுள்ளது என்பதை அறிவதோடு பொது நிருவாக எண்ணமும் பரந்து வளர ஆரம்பித்தது.

பர்னார்ட் நூலிற்குப் பின்னர் குறிப்பிடும் படியாக அமைந்தது **சைமனின்** 'ஆட்சியியல் ஒழுங்கு' (Administrative Behaviour, 1948) என்னும் நூல் ஆகும். சமூக அறிவியல்களின் வளர்ச்சிக்கேற்ப, பொது நிருவாகமும் வளர்ச்சி பெற்றுக்கொண்டு இருந்தால்தான் பொது நிருவாகப் பாடத்திட்ட முறையானது தொடர்ந்து நிலைத்திருக்க முடியும் என்று கூறப்பட்டுள்ளது. மரபார்ந்த பொது நிருவாகக் கொள்கைகள் முற்றிலும்

மாற்றியமைக்கப்பட்டன. சைமன், கொள்கைகளுக்கு 'மதிப்பு' என்று பெயர் சூட்டி, அதனை நிறைவேற்றுவதோ பொது நிருவாகம் என்று விளக்குகிறார். பின்னர் சமூகவியலை (Sociology) **ஆகஸ்ட் கோம்ட்** (August Comte) தனியாகப் பிரித்து அதற்குத் தனித்தன்மையை ஏற்படுத்தினார். தற்கால உளவியல் மற்றும் சமூகவியல் செல்வாக்கின் காரணத்தால் அறிவியல் மேலாண்மைக் கருத்துகள் சிறப்புத் தன்மை பெறலாயின. கடைசியாக, பொருளாதாரச் சிந்தனைகளின் வளர்ச்சியானது பொது நிருவாகத்தின் புது அணுகுமுறையான 'நடக்கையியல் அணுகுமுறை' (Behaviour Approach) ஆதரவாக அமைந்தது. பொது நிருவாகத்தைப் பற்றிய அணுகுமுறைகளில், ஒரு பிரிவான மனிதத் தொடர்பு சிந்தனையானது **∴போலட், கார்ன்கி, ரோத்லிஸ்பெர்கர், டிக்சன், மாயோ** (Follett, Cornegie, Roothlisberger, Dickson and Mayo) போன்றவர்கள் தொடர்ந்த முயற்சியின் பயனால் புதுவகை அணுகுமுறை ஏற்பட்டு, முறைமையில்லா அமைப்புகளின் சிறப்பானது ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டது. பணியாளர் தொடர்பு முறை பற்றி பல்வேறு அமைப்புகளில் மேல் நிருவாகிகள் ஆராய்ந்தனர். நாட்டில் ஏற்பட்டுள்ள சூழ்நிலையால், பலவகை மாற்றங்கள் பொது நிருவாகத்திலும் ஏற்படலாயின. சமுதாயத் தேவைகள் விரிவானதால் அரசின் பணிகளின் தேவையும் அதிகரித்தன. அரசானது பொருளாதார, அரசியல் மற்றும் சமூக நோக்கங்களை அடையும் வண்ணம் செயல்பட்டதால் தனியார் துறையில் குறுக்கீடு செய்ய ஆரம்பித்தது. இவ்வாறு குறுக்கிடுவதைப் பலர் முதலில் எதிர்த்து உரிமைகள் பறிபோகின்றன என்று சொன்னவர்கள், பின்னர் இதனை ஏற்றுக் கொண்டனர் என்பது சிறப்பான ஒன்றாகும். இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்னர் முடிவாக்க அணுக்கள் பொது நிருவாகச் சிந்தனையில் ஏற்பட்டன. எனினும் மக்களின் நன்மைக்காகச் செய்யப்படுகின்ற காரணத்தால் குறிக்கோள்கள் உருவாக்குவதும், குறிக்கோள்கள் திருத்தி அமைக்கப்பட்டதும் சிக்கலான பிரச்சனைகளாயின. ஏனெனில், பொது நிருவாக மாற்றங்கள் சமூக வளர்ச்சியினால் ஏற்பட்டனவேயொழிய பொது நிருவாக வளர்ச்சியினால் சமூக மாற்றங்கள் ஏற்பட்டது என்று சொல்வதற்கில்லை. வேலைத் தொழிலை வளர்க்கின்ற வகையில் திறமை மற்றும் சிக்கனம் போன்ற குறிக்கோள்கள் ஏற்ப்பட்டனவே தவிர சமூக மாற்றங்களுக்காக அவை பயன்படுத்தப்படவில்லை. **காஸ்** (Gaus), **டால்** (Dahl) போன்றவர்கள் ஒப்பீட்டு முறையைப் பின்பற்றி பொது நிருவாகப் பாட அமைப்பை வளர்க்க முயன்றனர். நடக்கையியல் அணுகுமுறையினரும் ஒப்பீட்டு அணுகுமுறையினரும் இரண்டாம் உலகப்போருக்குப் பின்னரே பொதுநிருவாகத்தில் அதிகக் கவனம் செலுத்தத் தொடங்கினர்.

அநேக நாடுகள் இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்னர் சுதந்திரம் பெற்றன. உதாரணமாக இந்தியா, இலங்கை, பாகிஸ்தான், சிங்கப்பூர், பர்மா ஆகிய நாடுகளைக் குறிப்பிடலாம். அந்நிய நாடுகளின் ஆதிக்கத்தில் இருந்த போது பொதுநிருவாகத்திற்கு, நாடுகளின் தொடர்புகள், ஒற்றுமையின் முக்கியத்துவமும், தேவையும் அங்கீகரிக்கப்படவில்லை. சுதந்திரம் பெற்ற பின்னர் நாடுகளுக்கிடையே தொழில் நுட்ப உதவிகள், தொடர்புகள் மற்றும் பரஸ்பர உதவிகள் போன்றவை நல்ல ஒற்றுமையை வளர்க்கவும் ஒத்துழைப்போடு செயற்படவும் உதவின ஃபோர்டு நிறுவன மானியங்களைக் (Ford Foundation Grant, 1963-71) கொண்டு பல நாடுகளின் நிருவாகத்தை ஒப்பீட்டு நிருவாக அணுகுமுறையின் மூலமாக ஆராயும் பணியினைப் பல குழுக்கள் மேற்கொண்டுள்ளன. இதனால் பொது நிருவாகக் கோட்பாடுகள் நடைமுறைக்குக் கொண்டு வரப்பட்டு, அவை நிருவாக உண்மையாக மாற ஆரம்பிக்கவே, மேம்பாட்டு பொது நிருவாகம் (Devlopment Adminstration) வளர்வதற்கு அடி கோலப்பட்டது. ஒப்பீட்டுப் பொது நிருவாக படிப்பு சூழ்நிலையை அடிப்படையாகக் கொண்டது. இது சமுதாய முறைமைகள் அனைத்தையும் சேர்த்துப் படிக்கக்கூடியது. இது பொருளாதார, சமூக, அரசியல் மற்றும் பிற துணை முறைமைகள் ஆகியவைகளோடு நெருக்கமான தொடர்பு கொண்டுள்ளது. **இரிக்ஸ், வெய்ட்னர்** (Riggs and Weidner) இருவரும் இம்முயற்சியில் வெற்றி பெற்றுள்ளார்கள். இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பின்னர் ஏற்பட்டுள்ள பொது நிருவாக வளர்ச்சியைப் பின்வருமாறு கூறலாம். நிர்வாகமானது,

1. வேலைச் செயல்முறைகளிலிருந்து சமுதாயச் செயல்களுக்கு மாற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது.
2. ஆலோசனைப் பிரிவிலிருந்து செயல்வகைப் பிரிவுக்கு மாற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது.
3. அரசாங்க அதிகார வர்க்கத்திலிருந்து பிற வகை சார்பான செயல்களுக்கு மாற்றப்பட்டுள்ளது.
4. பொதுத்துறை அதிகார வர்க்கத்திலுள்ள வேலைத் தொழில் நிருவாகத்திலிருந்து முழு நிருவாகத்துக்கு மாற்றப்பட்டுள்ளது.
5. அறிவியல் தன்மையிலிருந்து பொதுத்துறைக் கொள்கை உருவாக்கல் மதிப்பிற்கு (Norms) மாற்றப்பட்டுள்ளது.
6. பொது நிருவாகம் உள்முறைத் தொடர்புகளிலிருந்து வெளிவகைத் தொடர்புகளுக்கு மாற்றப்பட்டுள்ளது.
7. ஒரு நாட்டிலிருந்து மற்ற நாடுகளுக்குப் புகுந்து செல்லக் கூடியதாக மாற்றம் பெற்றுள்ளது.
8. சிறிய ஒழுங்கு முறையிலிருந்து அதிகமான பல்வேறு ஒழுங்குமுறைகளோடு தொடர்புகள் ஏற்பட்டு, பொது நிருவாகம் விரிவடைந்துள்ளது.

பொது நிருவாகம் சமுதாய அமைப்பில் ஓர் அங்கமாகத் திகழ்ந்து வந்துள்ளது. வேறுபட்ட சமூகச் சூழ்நிலைகள், பழக்க வழக்கங்கள் மற்றும் பிற சூழ்நிலை அமைப்புகளுக்கேற்றவாறு நிருவாகங்கள் அமைவது இயற்கை. இருப்பினும் சில குறிப்பிட்ட கொள்கைகள் எல்லாச் சூழ்நிலையிலும் ஒத்துவரக் கூடியனவாக அமைக்கப்பட வேண்டும். அவைதாம் உண்மையான பொது நிருவாகக் கொள்கைகளாக இருக்க முடியும். கடந்த நான்கு நூற்றாண்டுகளாக நமக்குக் கிடைத்த செய்திகளிலிருந்து பொது நிருவாக அமைப்பு உருவமைப்பில் நிருவாகப் பிரிவு இருந்து வந்துள்ளது தெரிய வருகிறது. எனவே நிருவாகப் பிரிவிற்கு அந்தஸ்தும் கௌரவமும் கொடுப்பதோடு, அப்பிரிவிற்கு அதிகமான அதிகாரங்களும் கொடுக்கப்படவேண்டும். வேறுபட்ட சூழ்நிலையில் நிருவாகம் நடைபெறுவதையும் அதன் திறமைகளையும் கண்டறிய வேண்டுமாயின் ஒப்புநோக்கு அணுகுமுறையைப் பயன்படுத்த வேண்டும். எனவே பொதுநிருவாக அறிவியல் உருவாக வேண்டுமாயின்.

1. உண்மையான மதிப்புகள் பொது நிருவாகத்தில் தெளிவுபடுத்தப்பட வேண்டும்.
2. மனித இயல்புகளை நன்றாகத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும்.
3. கொள்கைகளை ஒப்புநோக்கு முறையில் காண வேண்டும். சூழ்நிலைக்கேற்றவாறாக இருப்பினும், நிலையான கொள்கைகள் வகுக்கப்பட வேண்டும்.

இந்தியாவில் பொது நிருவாக வளர்ச்சி

இந்தியாவில் பொது நிருவாகப் படிப்பானது தற்காலத்தில் ஏற்பட்ட ஒன்றாகும். மகாபாரதத்தில் சாந்தி ப்ர்வம், அநுசன ப்ர்வம் ஆகியவற்றிலும் மற்றும் மௌரியர்கள், குப்தர்கள் காலத்திலும் நிருவாகம் நடைமுறையில் இருந்தது என்பதை அறிந்து கொள்ள முடிகிறது. இருப்பினும் நிருவாகப் படிப்பு கல்வி நிலையங்களில் தாமதமாகத்தான் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டது. 1930ம் ஆண்டில் இலட்சுமணபுரிப் பல்கலைக்கழகம் அரசியல் அறிவியலைப் படிப்பதற்கு பட்ட மேற்படிப்பிற்கு ஒரு பாடமாகப் புகுத்தியது. ஆனால் அரசியலில் ஒரு பிரிவாகத்தான் இதனைப் படிக்க வேண்டியிருந்தது. இருப்பினும் 1937ம் ஆண்டு சென்னைப் பல்கலைக் கழகம் பொது நிருவாக பட்டயம் (Diploma in Public Administration) ஒன்றை ஏற்படுத்தி, பொது நிருவாகப் படிப்பிற்கு அடிகோலியது. சென்னைப் பல்கலைக் கழகம் ஆரம்பித்ததைத் தொடர்ந்து, 1938ம் ஆண்டு அலாகாபாத் பல்கலைக்கழகமும், 1945ம் ஆண்டு இலட்சுமணபுரிப் பல்கலைக்கழகங்களும் மேற்படி பட்டயங்களை வழங்க ஆரம்பித்தன. இருப்பினும் 'பொது நிருவாகம் மற்றும் உள்ளாட்சி அரசாங்கம்' (Administration and Local Self Government) என்னும்

தனித்துறையானது 1949ம் ஆண்டு நாகபுரிப் பல்கலைக்கழகத்தால் தொடங்கப்பட்டது. 1958ம் ஆண்டு இந்திய பொது நிருவாகம் (Indian School of Public Administration) ஏற்படுத்தப்பட்டு முதுகலை பட்டயம் (Post M.A., Diploma) ஒன்றை அளித்து இப்பாடம் விரிவடைய ஏராளமான முயற்சிகள் செய்தது. 1959ம் ஆண்டு இலட்சுமணப்புரிப் பல்கலைக் கழகம் பட்ட மேற்படிப்பை ஏற்படுத்தியது. இதனைத் தொடர்ந்து உஸ்மானியா, பஞ்சாப் பல்கலைக் கழகங்கள் 1961ம் ஆண்டில் பட்ட மேற்படிப்புப் பட்டங்களைத் தொடங்கின.

இராஜஸ்தான் மாநிலத்தைப் பொறுத்த அளவில் பொருளாதாரத் துறையோடு பொது நிருவாகத் துறை இணைந்து இருந்தது. 1957ம் ஆண்டிலிருந்தே பொது நிருவாகப் பிரிவு தொடங்கப்பட்டாலும் 1963ம் ஆண்டுதான் தனியாக பொது நிருவாகப் பட்டங்கள் வழங்கப்பட்டன. 1965ம் ஆண்டு பொது நிருவாகத்திற்கெனத் தனித்துறை ஒன்று ஏற்ப்படுத்தப்பட்டது. சாகார் பல்கலைக் கழகம் பொது நிருவாகப் பட்ட மேற்படிப்பைத் (Master of Public Administration) தனித் தன்மையில் கொடுக்கும் வகையில் 1968ம் அண்டு உருவாக்கிப் பின்னர் 1971ம் ஆண்டு தெற்குக் குஜராத் பல்கலைக் கழகம் இதற்கெனத் தனித்துறை ஒன்றை ஏற்படுத்தி, பட்ட்ப் படிப்பும், பட்ட மேற்படிப்பும் வழங்கியது.

மற்ற மாநிலங்களிலுள்ள கல்வி நிறுவனங்களில் பொது நிருவாகம், அரசியலோடு இணைந்து செயற்பட்டுக் கொண்டு வருகின்றது. பொது நிருவாகம் பட்ட மேற்படிப்புப் பட்டங்கள், தனியாக வழங்கப்பட்டு வந்தாலும் பொது நிருவாகம் அரசியல் துறையோடும் சேர்ந்து இயங்கிக் கொண்டு வருகிறது. சென்னைப் பல்கலைக்கழகத்தில் 1973ம் ஆண்டிலிருந்து தனியான பட்டங்களை வழங்கினாலும் அது அரசியல் அறிவியல் துறையோடுதான் இயங்கிக் கொண்டு வருகிறது.

தமிழகத்தைப் பொறுத்த அளவில், பல்கலைக் கழகங்களிலுள்ள தொலைநிலைக் கல்வியில் பொதுத்துறை நிருவாகப் படிப்பு முக்கியமான இடத்தைப் பிடித்துள்ளது. இப்பாடம் அகில இந்தியப் பணிகளில் துணைப் பாடமாக வைக்கப்பட்டுள்ளதால், இதனை விரும்பி ஏற்று, படித்து தேர்வுகளில் முன்னிலையில் உள்ளது. மேலும் மத்திய அரசுப் பணி தேர்வு ஆணையத்தின் பரிந்துரையில் இப்பாடம் முதன்மைத் தேர்வில் முக்கியமான இடத்தைப் பிடித்துள்ளது. இதனால் இப்படிப்பின் முக்கியத்துவம் இன்னும் அதிகரிக்க வாய்ப்புள்ளது.

தனியார் துறை நிருவாகம், பொது நிருவாகம்

பொதுநிருவாகத்திற்கும் தனியார்துறை நிருவாகத்திற்கும் ஏராளமான வித்தியாசங்கள் உள்ளன. நிருவாகம் என்பது பொதுவான அமைப்பாக, இரண்டு பிரிவுகளில் இருந்தாலும், அமைப்பு முறையில், செயல்பாட்டில் பலவித வேறுபாடுகள் உள்ளன. பொதுவான வித்தியாசங்கள் சிலவற்றைக் காண்போம்.

பொதுநிருவாகம் என்பது அரசாங்கத்தினுடையது. எனவே அரசாங்க வழிகாட்டலுக்கேற்ப செயல்படக் கூடியது. அரசாங்கத்தை, அமைப்பதே அரசியலாக இருப்பதால், பொது நிருவாகம் அரசியல் வழிகாட்டலுக்கேற்பச் செயல்படும். தனியார்துறை நிருவாகம் அரசியல் தன்மையில்லாமல் செயல்படும். பொது நிருவாகம் எல்லா மக்களையும் சமமாகப் பாவிக்க வேண்டும். எந்த தனிநபருக்கும் அதிக முன்னுரிமையோ, சலுகையோ வழங்கக் கூடாது. எனவே ஒரேவிதமாக அனைத்து மக்களையும் காணக் கூடியது பொது நிருவாகம். தனியார்துறை நிருவாகம் அவர்களது அமைப்பிற்கு இலாபம் கிடைக்குமென்று கருதும் தனிநபர்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கும். அதாவது அந்த அமைப்புகளுக்கு வாடிக்கையாளர்களாக இருப்பவர்களுக்கு முன்னுரிமை தரப்படும். ஏனெனில் தனியார்துறை நிருவாகம் முழுமையான இலாபத்தை நோக்கியே செயல்படும். பொது நிருவாகம் மக்களின் நலனிற்காகவே செயல்படும். ஏனெனில் பொது நிருவாக வாடிக்கையாளர்கள் பொதுமக்கள். மேலும் பொதுநிருவாகத்திற்கு நிதி ஒதுக்கீட்டைச் செய்வது சட்டமன்றம். எனவே, சட்டமன்றம் ஒதுக்கிய நிதியை பொதுநிருவாகம் செலவழிக்கும். ஆனால் நிதிக்கட்டுப்பாடு என்பது பரந்த வெளிமட்ட அளவில் தான் இருக்குமே தவிர, முனைப்பாக ஒவ்வொரு செயலையும் ஆய்வதில்லை. ஆண்டின் இறுதியில் மட்டுமே நிருவாகச் செலவுகளை தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளரால் பொதுநிருவாகக் கணக்குகள் தணிக்கை செய்யப்படுகின்றன. ஆனால் தனியார்துறை நிருவாகத்தில் ஒவ்வொரு செயலும் நுண்மையாக ஆய்ந்தறிந்த பின்னரே நிதி வழங்கப்படும். அந்நிதி செலவழிக்கப்பட்ட உடனேயே அன்றாட தணிக்கை மூலம் எல்லாக் கணக்குகளும் உடனே தணிக்கை செய்யப்பட்டு விடும். ஆனால் பொது நிருவாகத்தில் ஆண்டிற்கு ஒருமுறைதான் தணிக்கை செய்யப்படுகின்றது.

அரசாங்கம் என்பது கண்ணாடி அறையாக இருப்பதால், அரசாங்க நடவடிக்கைகள் அனைத்தும் திறந்தவெளி முறையில் செய்யப்படுவதால், அரசாங்க நடவடிக்கைகளில் உள்ள குறைபாடுகளை பத்திரிக்கைகள், தொலைக்காட்சி அமைப்புக்கள் ஆகியன திறனாய்வு செய்து, வெளிப்படுத்தும். அரசாங்க நிருவாகத்தில் எந்தவித

மூடிமறைத்தலும் இல்லாது, இரகசியம் இல்லாது திறந்தவெளி முறையில் செய்யப்படும். மக்களின் வளர்ச்சித் திட்டங்கள், மக்களின் குறைகளை நிவர்த்தி செய்தல் ஆகிய பணிகள்தான் செய்யப்படுமே தவிர, தனியார் துறை நிருவாகம் மாதிரி இலாப நோக்கில் செயல்படாது. பொதுநிருவாகம் ஒட்டு மொத்தமாக ஒழுங்கு விதிகளின் அடிப்படையில் தான் செயல்படவேண்டும். அவற்றை மீறக்கூடாது. ஆனால் தனியார்துறை நிருவாகம் ஒழுங்குவிதிகளை அவர்களின் இலாபம் கருதி, மாற்றத்திற்குள்ளாக்குவர்.

பொதுமக்களின் ஆர்வங்களுக்கேற்ப, தேவைக்கேற்பவே பொதுநிருவாகம் செயல்படவேண்டும். அவ்வாறு செயல்படும் போது, வரையறுக்கப்பட்ட விதிமுறைகளுக்கேற்ப, மக்களின் நம்பிக்கைக்குரிய வகையில்தான் செயல்பட வேண்டும். எனவே தான் தனியார் துறையைக் காட்டிலும் சமூக அந்தஸ்து, மதிப்பு பொதுநிருவாகத்திற்கு உள்ளது. தனியார்துறை நிருவாகத்திற்கு சமூக அந்தஸ்து என்பது குறைவாகவேதான் இருக்கும். தனியார் வங்கியின் மேலாளர் வட்டாட்சியரைக் காட்டிலும் மதிப்புமிக்கவராகக் கருதப்படுவதில்லை.

பொதுநிருவாகம் மட்டுமே செய்யக்கூடிய முற்றுரிமைப் பணிகளான இராணுவம், சட்டம், ஒழுங்கு போன்றவற்றை செய்யக் கூடியது. இவை தனியார் துறைக்கு வழங்கப்படுவதில்லை. எனவே முற்றுரிமைப் பணிகளைச் செய்வதால், பொதுநிருவாகம் மேலான தன்மையைக் கொண்டிருக்கின்றது.

தனியார்துறை நிருவாகம், பொது நிருவாகம் என வேறுபாடுகள் பெரும்பாலும் கோட்பாட்டளவில்தான் சொல்லப்படலாமே தவிர, நடைமுறையில் நிருவாகம் என்பதில் ஒரே மாதிரிதான் எனப் பலரும் கூறியுள்ளனர். இரண்டு வகை நிருவாகங்களும் மேலாண்மைப் பொதுக்கோட்பாடுகளைப் பயன்படுத்தித்தான் செயல்பட வேண்டும். சிக்கனம், திறமையாகச் செயல்படல் என்பதில் தான் இரண்டும் கவனம் செலுத்தக் கூடியவை. இருவகை அமைப்புக்களும் நிதிப்பிரச்சனை, மூலப்பொருட்கள் பிரச்சனை, பணியாளர்குழாம் பிரச்சனை ஆகிய பிரச்சனைகளைச் சந்திக்க வல்லவை. இன்றைய நாளில் சீரான மேலாண்மைக்கு வித்திடக் கூடியதாகவே வாடிக்கைளார் கவனம், கால அளவு போன்றவை கவனத்தில் கொண்டுவரக் கூடியவை. இரண்டுமே பொதுமக்களுடன் நல்லுறவு ஏற்படவே, மக்களது ஒத்துழைப்பிற்கிணங்கவே செயல்படக் கூடியவைகளாக உள்ளன.

அரசாங்கத்தின் செயல்கள் மிகவும் அதிகரித்துள்ள காரணத்தாலும், முற்றுரிமை கொண்ட தன்மை பயத்தலாலும் பொதுமக்கள் அரசாங்கப் பணிகளைப் பெறுவதில் பல சிரமங்களுக்கு இலக்கான காரணத்தால், அரசாங்கத்தின் பணிகளைக் குறைத்து,

தனியார் துறையிடம் கொடுக்கும் முயற்சியை பல நாடுகள் ஆரம்பித்தின. இந்தியாவும் 1991 ஆம் ஆண்டு புதிய பொருளாதாரக் கொள்கையின் மூலம் அரசாங்கப் பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் மூலதனத்தை தனியார்களுக்கு விற்கும் முயற்சி ஆரம்பிக்கப்பட்டு, பல பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் மூலதனம் விற்கப்பட்டுள்ளது. தவிர, புதிய கொள்கையாக தனியார் துறையும் பொது நிருவாகமும் இணைந்து செயல்படும், தனியார்-பொதுநிருவாக பங்கேற்பு என்ற கோட்பாடு உருவாகியுள்ளது. இதன் மூலம் இரண்டு துறைகளும் சேர்ந்து, கட்டமைப்பு பணிகள் பலவற்றை நிறைவேற்றி, இந்தியப் பொருளாதார வளர்ச்சிக்கு வித்திட்டு வருகின்றன.

ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம்

ஒப்பீட்டு பொதுநிருவாகப் படிப்பு அண்மையில் உருவான ஒன்று. வளர்ந்துவரும் மக்கள் தேவைகளை மரபார்ந்த பொதுநிருவாகத்தால் சமாளிக்க இயலவில்லை. எனவே புதிய மாற்றங்களுக்கேற்ப, வளர்ந்து வரும் மக்களின் தேவைகளை நிறைவு செய்யும் வகையில் ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம் ஏற்படலாயிற்று. மேலும் மரபார்ந்த பொதுநிருவாகம் மேலைநாட்டு கலாச்சாரத்திற்குட்பட்டு, மேலைநாட்டு அரசாங்கங்களில் தான் செயல்பட்டு வந்துள்ளது. மேலைநாடுகளல்லாத அரசாங்க நிருவாகத்தைப் பற்றி மரபார்ந்த பொதுநிருவாகம் ஆராயத் தலைப்படவில்லை. இது ஒரு குறைபாடு. இரண்டாம் உலகப்போரினால் நாடுகளுக்கிடையே தொடர்புகள் அதிகரித்ததால், அந்நாடுகளின் நிருவாக முறை வித்தியாசமாக இருந்தன. எனவே வெளிநாடுகளின் நிருவாக முறையை ஆராய அமெரிக்க, இங்கிலாந்து பொதுத்துறை நிருவாக வல்லுநர்கள் ஆர்வம் காட்டினர். இதனால் பலநாடுகளின் நிருவாக முறை ஒப்பீடு செய்யப்பட்டன. அறிவியல், தொழில்நுட்பம் ஆகியன வளர்ச்சி பெற்ற காரணத்தினால், அவை பொது நிருவாகத்திலும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தின. வித்தியாசமான கல்விக் கலாச்சாரங்கள், தேசீயம் மற்றும் சூழ்நிலைகள் ஆகியவற்றிற்கிடையே பொதுநிருவாகம் ஒரே மாதிரியாகச் செயல்படவல்ல, கோட்பாடுகள் அறிவியல் பூர்வமாக உருவாக்கப்படவேண்டுமென்ற ஆர்வம் நிருவாக வல்லுநர்களிடம் உருவானது. எனவே நிருவாக முறைகளை ஒப்பீடு செய்ய ஆரம்பித்ததால், பொதுநிருவாகத்தை ஆழமாக முறையாக ஆராய்ந்தனர்.

ஒப்பீட்டுப் பொது நிருவாக வளர்ச்சியின் காரணிகள்

டிவைட் வால்டோ, பெரல் ஹெடி மற்றும் ஸ்டோக்ஸ் போன்ற அறிஞர்கள் பொது நிருவாகத்தின் ஆரம்பகால சிந்தனைக்கு முக்கிய பங்கு ஆற்றியிருக்கிறார்கள். அவர்களுடைய சிந்தனை பொது நிருவாகத்தின் பல்வேறு கூறுகளை செல்வாக்குப் படுத்தியிருக்கிறது. இந்த கூறுகள் ஒப்பீட்டு அணுகுமுறைகளுக்கு தேவையான ஆரம்பத்தை உருவாக்கி இருக்கின்றன. ஒப்பீட்டு அணுகுமுறைகளின் வளர்ச்சிக்கு முக்கிய காரணிகள் பல. அவை,

1. மரபார்ந்த அணுகுமுறையில் காணப்பட்ட குறைபாடு.
2. இரண்டாவது உலகப்போர் காலத்தில் வெளிநாடுகளின் பொது நிருவாகத்தோடு ஏற்படுத்திக் கொண்ட தொடர்பு
3. ஆய்வுக் கருத்துப் படிவங்களின் புதிய உத்திகள் வளர்ந்தது.
4. வளர்ந்து கொண்டிருக்கும் நாடுகளின் நிர்வாக முறைகளின் ஆய்வின் அவசியம்.
5. ஒப்பிட்டு பொது நிருவாகத்தை தனி இயலாக வளர்க்க வேண்டும் என்ற பொறுப்பு

6. பொது நிருவாகத்தின் முறையான பகுப்பாய்வு
7. நாடுகள் ஒன்றோடொன்று சார்ந்து இருக்க வேண்டிய நிலை
8. சமூக, பொருளாதார மற்றும் அரசியல் நிலைகள்
9. சமூகப் பகுப்பாய்வின் தாக்கம்
10. நடக்கை அணுகுமுறையின் வளர்ச்சி

ராய் சி மெக்ரிடீஸ் 1955 ஆம் ஆண்டு எழுதிய 'ஒப்பீட்டு அரசாங்க ஆய்வு' என்ற நூலும் **ரிக்ஸ்** 1955 ஆம் ஆண்டு எழுதிய 'ஒப்பீட்டு பொது நிர்வாகப் படிப்பில் தொழில்நுட்ப உதவியின் தாக்கம்' என்ற கட்டுரையும் இரண்டாவது உலகப்போர் காலத்திற்கு பிற்பாடு ஒப்பீட்டுப் பொது நிருவாக வளர்ச்சிக்கு வழிவகுத்தன. இக்கால கட்டத்தில் ஒப்பீட்டுப் பொது நிருவாகப் படிப்பில் ஆர்வத்தையும் ஏற்படுத்தியது. இரண்டாவது உலகப் போருக்கு பின்பு பல்வேறு அரசியல் முறையமைவுகள். அரசியல், பொருளாதாரம், கலாச்சாரம் மற்றும் தொழில்நுட்பத்தின் கூட்டுறவு தோன்றியதும் ஒப்பீட்டுப் பொது நிருவாக ஆய்வின் முக்கியத்துவம் அதிகமாகியது.

சமூக அறிவியல் ஆய்வு மற்றும் ஒப்பீட்டு அரசியல் என்ற குழுவை உருவாக்கியது. இந்தக் குழு ஒப்பீட்டு அரசியல் வளர்ச்சிக்கு முக்கியப் பங்கு ஆற்றியிருக்கிறது. **கேப்ரியல் ஆல்மண்ட, லியோனார்ட் பின்டர், ஜேம்ஸ் கோல்மேன். ஜோசப் பலோம்பரா லுசியன் பை. சிட்னி வெர்பா மற்றும் மைரன் வெய்னர்** ஆகியோர் ஒப்பீட்டு அரசியல் குழுவின் முக்கிய உறுப்பினர்களாவர். இவர்கள், பொது நிருவாகத்தை அரசியல் செயலின் ஒரு பகுதியாக ஆய்வு செய்திருக்கிறார்கள்.

1963 ஆம் ஆண்டு இந்தக் குழு அரசியல் வளர்ச்சியில் அதிகார வர்க்கத்தினுடைய பங்கு என்ற மாநாட்டை ஏற்பாடு செய்தது. இந்த மாநாட்டில் பல கட்டுரைகள் வாசிக்கப்பட்டன. இந்த கட்டுரைகளை தொகுத்து **ஜோசப் பலோம்பரா** அதிகார வர்க்கமும் அரசியல் வளர்ச்சியும் என்ற தலைப்பில் ஒரு புத்தகமாக வெளியிட்டார். இந்த மாநாடு ஒப்பீட்டுப் பொது நிருவாக வளர்ச்சி வகைகளில் முக்கிய முன்னேற்றத்தை ஏற்படுத்தியிருக்கிறது.

ஒப்பீட்டுப் பொது நிருவாகக் குழு 1963 ஆம் ஆண்டு உருவாக்கப்பட்டது. போர்டு பவுண்டேசன் என்ற அமைப்பு இந்த அமைப்பிற்கு தேவையான நிதியை மூன்று ஆண்டுகளுக்கு வழங்கியது. இந்த பவுண்டேசன் 2 வது முறையாக 5 ஆண்டுகளுக்கு ஒப்பீட்டு நிருவாகக் குழுவின் ஆய்வுகளுக்கு நிதி உதவி செய்தது. இந்தக் குழு தொடர்ந்து போர்டு பவுண்டேசன் நிதிஉதவியின் ஆதரவில் செயல்பட்டு வருகிறது. **பிரட் ரிக்ஸ்** என்ற பொது நிருவாக வல்லுநர் ஒப்பீட்டு பொது நிருவாக குழுவின் முதல் தலைவராக நியமிக்கப்பட்டு 1970 ஆம் ஆண்டு வரை செயல்பட்டார்.

நான்கு அனுமானங்களின் அடிப்படையில் ஒப்பீட்டு பொது நிருவாக ஆய்வு அமைந்ததாக **ராபர்ட் ஜாக்ஸன்** குறிப்பிடுகிறார். அவை

1. பொது நிருவாக அறிவியல் முழுவதுமாக அமைய வாய்ப்பு இல்லாவிட்டாலும் அது அமைய முயற்சிக்க முடியும்.
2. அறிவியல் ரீதியான பொது நிருவாக ஆய்வு, கலாச்சாரம் மற்றும் தேசிய முறைகளைக் கடந்து நிருவாக முறைகளின் ஆய்வு தேவைப்படுகிறது.
3. கலாச்சாரம் தாண்டி ஆய்வுகளின் முடிவுகள் முறையான ஒப்பீட்டு பகுப்பாய்வுக்கு உட்படுத்த முடியும்.
4. இந்த ஒப்பீட்டு பகுப்பாய்வு பொது நிருவாக பொது கோட்பாட்டியலுக்கு வழிவகுக்கும்.

ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகத்தை அறிவியல் மற்றும் சூழல் கோணத்தில் நோக்குகையில் நான்கு முக்கிய நோக்கங்களை கொண்டிருக்கின்றன அவை.

1. ஒரு குறிப்பிட்ட முறையமைவின் பண்புகளை ஆய்வு செய்வது.
2. கலாச்சாரம் மற்றும் தேசியம் தாண்டிய அதிகார வர்க்க செயலுக்கான காரணிகளை பகுப்பாய்வு செய்வது.
3. ஒரு குறிப்பிட்ட நிருவாக பண்புகளில் வெற்றி தோல்விக்கான காரணங்களை ஆய்வு செய்வது.
4. நிர்வாக சீர்திருத்த முறைகளை புரிந்து கொள்வது.

இந்த 4 நோக்கங்களுக்காக ஒப்பீட்டு பொது நிருவாக பகுப்பாய்வு நூல்களில் வெளிப்படுத்தப்பட்டன.

எட்வர்ட் வீட்னர் என்பவர் வளர்ச்சி நிருவாகக் கருத்து படிவத்தினுடைய முக்கிய முன்னோடியாவார். எந்த ஒரு ஆய்விலும் முக்கிய நோக்கமாக விளங்குவது வளர்ச்சிக் குறிக்கோளாகும். ஆகவே வளர்ச்சி நிர்வாகத்திற்கு முக்கியத்துவம் வழங்க வேண்டுமென்று கருதுகிறார்.

ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகத்தில் 3 அணுகுமுறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. அவை

1. அதிகார வர்க்க முறை அணுகுமுறை
2. பொதுமுறையமைவு அணுகுமுறை
3. வளர்ச்சி நிர்வாக அணுகுமுறை

மேற்கூறிய அணுகுமுறைகளும் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையவை.

அதிகார வர்க்க அணுகுமுறை அதிகாரவர்க்கங்கள் வளர்ச்சிப் பங்கை கலாச்சாரம் தாண்டிய முறையில் ஆய்வு செய்ய பயன்படுகிறது. பொதுமுறையமைவு அணுகுமுறை ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகத்தை

சமூக சூழல்முறை நிருவாக முறைகள் செயல்படுவதை கவனம் செலுத்துகிறது. வளர்ச்சி நிருவாக அணுகுமுறை சமூகப் பொருளாதார மற்றும் அரசியல் நோக்கங்களின் முக்கிய ஆதாரம். வளர்ச்சி குறிக்கோள்கள் என்ற அடிப்படையில் அணுகப்படுகிறது. இரண்டாவது உலகப் போருக்குப் பின் ஒப்பீட்டு ஆய்வுகளின் முக்கியத்துவம் அதிகமாயிருக்கிறது. அந்த அடிப்படையில் ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம் மிக முக்கியத்துவம் பெற்று விளங்குகிறது.

ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகத்தின் முக்கியத்துவம்

பொதுநிருவாகம் நாடுகளின் சமூக, பொருளாதார சூழ்நிலைக்கேற்ப செயல்படுவதால், நாட்டிற்கு நாடு நிருவாக முறை வித்தியாசப்படுகின்றது. ஆனால் அதன் பயன் ஒன்றுதான். எனவே நாடுகளின் சமூக, பொருளாதார சூழ்நிலைகளைப் படித்து, அவற்றை ஒப்பீடு செய்ய ஆரம்பித்தனர். புதிதாக உருவான நாடுகள், அவற்றிற்கிடையே உருவான தொடர்புகள் ஆகியன நடைமுறையில் நாடுகளின் நிருவாகத்தை மேம்படுத்த உதவின. ஒரு நாட்டின் நிருவாக முறை பயனுள்ளதெனக் கருதினால், அம்முறையை மற்றொரு நாடு ஏற்று அந்த நாட்டின் சூழ்நிலைக்கேற்ப நிருவாக முறையை மாற்றிக் கொண்டது. இதனால் நிருவாகம் பன்னாட்டு அளவிற்கு சென்று நாடுகளிடையே ஒற்றுமையை உருவாக்கியது. ஏற்கனவே அடித்தளத்தைச் சேர்ந்த பொது நிருவாகப் படிப்பில் நடக்கை அணுகுமுறை வளர்ச்சி பெற்ற காரணத்தால், நாடுகளின் நிருவாக நடக்கைகளை ஆய்வு செய்ய முற்பட்டதால், ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம் என்ற புதிய பாடம் உருவானது. 1948ல் கலிபோர்னியா பல்கலைக் கழகத்தில் **வால்டோ** (Dwight Waldo) தனிப்பாடமாகக் கொண்டு வந்தார். இதனால் பொதுத்துறை நிருவாகத்தின் எல்லை அதிகரித்ததோடு, பரந்த நோக்கில் நிருவாகம் அணுகப்பட்டது. இது பாடங்களிடை அணுகுமுறைபோல், அனைத்து சமூகவியல்களையும் குறிப்பாக அரசியலோடு நெருங்கிய தொடர்பு பெற்றது. இதனால் சமூகப் பகுப்பாய்வு மற்றும் நிருவாகச் சீர்திருத்தம் போன்றவை எளிதில் கொண்டுவர முடிந்தது. பொது நிருவாகச் செயல்பாடுகளைப் பொதுமைப்படுத்த இயலாத நிலையில் உள்ளது. பொதுநிருவாகச் செயல்பாடுகள் ஒவ்வொரு சூழ்நிலைக்கேற்பவே அமையக் கூடியதே தவிர, எல்லா சூழ்நிலைகளிலும் ஒரே மாதிரியாக செயல்படாது என்பதை ஒப்பீட்டு பொதுநிருவாக வல்லுநர்கள் உணர ஆரம்பித்தனர். ஒவ்வொரு நாட்டின் தேசிய மற்றும் சமூகத் தன்மைகளை வைத்துத்தான் பொதுநிருவாகத்தை நிருணயிக்க வேண்டுமே தவிர, எல்லா நாடுகளுக்கும் பொருந்தும் வகையில் நிருவாகத்தை பொதுமைப்படுத்த (Universal) முடியாது. பொதுநிருவாகம் என்பது பரந்தது, விசாலமானது; வெறுமனே தொழில்நுட்ப அறிவையோ, செயல்முறைகளை மட்டுமே படிக்க

வல்லதல்ல. மாறாக, ஒவ்வொரு நாட்டின் வரலாற்றுப் பின்னணி, சமூக அமைவு, பொருளாதாரக் காரணிகள் என பல்வேறு காரணிகளைக் கொண்டுள்ளது பொதுநிருவாகம்.

1948-ஆம் ஆண்டு ஐ.நா. பொதுஅவையில் வளராத நாடுகளில் பொதுநிருவாகத்தை வளர்க்க வேண்டுமென்றும், அதற்குரிய பயிற்சிகளை வளராத நாடுகளுக்கு அளிக்க வேண்டுமென்றும் ஒரு தீர்மானம் கொண்டு வரப்பட்டது. அதன்படி வளராத நாடுகளில் பொது நிருவாகத்தை மேம்படுத்தும் நடவடிக்கைகள் 1950-ஆம் ஆண்டு ஆரம்பித்து வைக்கப்பட்டது. 1951-ஆம் ஆண்டு பொதுநிருவாகப் பிரிவு ஒன்று இதற்கென உருவாக்கப்பட்டது.

பல நாடுகளின் நிருவாக முறைமையைத் தெரிய வைத்தது ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம். இது நிருவாகம் மேம்பாடடைய வழி வகுத்தது. பல நாடுகளின் நிருவாக முறைமைகளை ஒற்றுமைப்படுத்தியும் வேறுபடுத்தியும் காண்கின்றபோது, நிருவாகத்தின் பொதுப் பண்புகளை வகுத்துக் கொள்ள வழி ஏற்படுவதோடு நிருவாகத் திறனையும் மேம்படுத்தலாம் என்ற உட்ரோ வில்சன் ஒப்பீட்டு பொதுநிருவாகம் புதுமைப்பாங்கான மாற்றத்தைக் கொண்டு வந்து, நிருவாகத்தில் தொலைநோக்குப்பார்வையைக் கொண்டுவந்துள்ளது என்கிறார். இதனால் ஒவ்வொரு நாடும் தங்களது நாடுகளின் நிருவாகத்தை சீராக்குவதற்கு இது உதவும். ஒரு நாட்டில் நிருவாகமுறை மேம்பாடு கொண்டதாகவும், பிறிதொரு நாட்டில் மேம்பாடடையதாத நிலையில் இருப்பதற்குரிய காரணங்களை, அறிவியல் பூர்வமாக ஆராய்வதால், நிருவாகத்திற்குரிய காரணிகளை அந்தந்த நாடுகளின் சமூக பொருளாதார, அரசியல் பின்னணிக்கேற்ப கொண்டு வர உதவுவது ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம்.

உட்ரோ வில்சன் ஒப்பீட்டு பொது நிர்வாகத்தின் முக்கியத்துவத்தை உணர்ந்திருந்தார். டிகனெர் என்ற அறிஞர் ஒப்பீட்டு பொது நிர்வாக ஆய்வு நிருவாக அதிகாரியின் மனப்போக்கை விரிவாக்கி சிறந்த நிர்வாகியாக மாற்றுகிறது என்று நம்பினர். பிரல் ஹெடி என்ற அறிஞர் பன்னாட்டு முறையை அறிவியல் அடிப்படையில் வளர்க்க முடியும் என்று கருதினார். ஒப்பீட்டு பொது நிர்வாக ஆய்வு. ஒரு குறிப்பிட்ட நிர்வாக முறை வெற்றி பெற்றிருக்கிறதா அல்லது தோல்வி அடைந்துள்ளதா என்பதை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது. என்று நிம்ரோட் ரபேலி என்ற அறிஞர் குறிப்பிடுகிறார். ஒப்பீட்டு பொது நிர்வாக ஆய்வு நிர்வாக சீர்திருத்தத்திற்கும் நிர்வாக அதிகாரி சிறப்புடன் செயல்படுவதற்கும் பயன்படக் கூடியது. இது நிர்வாக அமைப்பு கலாச்சாரம் மற்றும் தேசியம் தாண்டிய அமைவுகளில் எவ்வாறு செயல்படுகிறது என்பதை புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது.

ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம் நிருவாகிகளின் எண்ணத்தை பரந்த அளவில் விரிவாக்குகின்றது. குறுகிய கண்ணோட்டம் மற்றும் பகுதிவாரி அடிப்படை ஆகியன மாறி, விசாலமான எண்ணத்தை வளர்க்கிறது. இதனால் நிருவாகத்தின் பிரச்சனை சவால்களை எளிதில் நிருவாகிகளால் தீர்த்து வைக்க முடிகின்றது. நிருவாகத்தின் தன்மைகூட ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகத்தால் மாற்றம் பெற்றுள்ளது. கொள்கைகளைச் செயல்படுத்துவது முக்கிய அம்சமாக இருந்த நிலை மாறி, நிருவாக நடக்கை அணுகுமுறை உருவான பின்னர் நிருவாகத்தின் தன்மையே மாறியுள்ளது. அரசியல் நிருவாகம் ஆகிய இரண்டிற்கும் நெருக்கம் ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகத்தால் ஏற்பட்டுள்ளது. கொள்கை உருவாக்கம் செயல்படுத்துவதற்குரிய வகையில் திகழவேண்டுமென்பதுவும், கொள்கைச் செயலாக்கத்தில் நிருவாகிகள் திறம்பட உதவவேண்டுமென்ற" நெருக்கமும், ஒற்றுமையும் ஏற்பட்டுள்ளதால், இரு பிரிவுகளும் ஒன்றையொன்று சார்ந்து செயல்படவேண்டும் என்பது உணரப்பட்டுள்ளது.

ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம் சமூக அறிவியல்கள் ஒன்றொடொன்று நெருக்கமாக இணைந்து செயல்பட வேண்டுமென்ற பாடங்களிடையே அணுகுமுறையைக் கொண்டு வந்துள்ளது. சமூக அறிவியல்கள் தனித்தனியாக செயல்பட்டால், குறுகிய கண்ணோட்டத்தில்தான் இருக்கும். மக்களது அரசியல், சமூக பொருளாதார, கலாச்சாரப் பிரச்சனைகள் அனைத்தையும் முழுமையாகப் படித்தால் தான் அந்நாட்டின் நிருவாகமுறையை மேம்படுத்த முடியும் என்பதை உணர்த்தியது ஒப்பீட்டு பொதுநிருவாகம். பொதுநிருவாகத்தில் சமூகப்பகுப்பாய்வு என்ற சமூகப் பிரச்சனைகளைப் படிக்கும்முறை புறக்கணிக்கப் [Rejected] பட்டுவந்துள்ளது. ஒப்பீட்டு பொதுநிருவாகத்தின் சமூகப் பகுப்பாய்வு அவசியமென்றும், அவை அறிவியல் பூர்வமாகப் படிக்க வேண்டுமென்பதுவும் கொண்டுவரப்பட்டுள்ளது. தவிர, ஒப்பீட்டு பொதுநிருவாகம் நிருவாகச் சீர்த்திருத்தத்திற்கும் வழிவகுத்துள்ளது. பல நாடுகளைப் படிப்பதால், அந்நாடுகளில் உருவாக்கப்படும் சீர்திருத்தங்களை பிற நாடுகள் ஏற்று, நடைமுறைப் படுத்த இது உதவுகின்றது. மொத்தத்தில் நடைமுறையில் அரசுப்பணியாளர்களுக்கு உதவக் கூடிய வழிகாட்டி ஒப்பீட்டு பொது நிர்வாகம்.

நிருவாகக் கோட்பாடுகள்: அறிவியல் மேலாண்மை

அறிவியல் மேலாண்மை என்பது முதன் முதலாக தொழில் அமைப்புக்களை மேலாண்மை செய்வதற்கு அடிப்படைக் கோட்பாடுகளை உருவாக்கியது. தொழில் நிறுவனங்கள் அனைத்திற்கும் முதலாளிகளே மேலாண்மையாளர்களாக இருந்து, நிருவகித்தனர். இவர்கள். எந்தவிதத் திட்டமோ, வேலைமுறையோ வகுக்காமல், தொழிலாளர்களை ஆதிக்கப்படுத்தி வேலைகளைச் செய்ய வைத்தனர். தொழிற்நிறுவனங்கள் சிறிய அமைப்புக்களாக இருந்ததால், முதலாளிகள் தங்கள் நிறுவனங்களை நிருவகித்து வந்தனர். தொழிற்புரட்சிக்குப் பின்னர், புதிய அறிவியல் கண்டுபிடிப்புக்கள் தொழிற்சாலைகளில் புகுத்தப்பட்டன. இதனால் தொழில் நிறுவனங்கள் விரிவாக்கம் பெற்றன. தொழிலாளர்கள் எண்ணிக்கையும் அதிகரித்தன. முதலாளிகள் தொழிற்சாலைகளை நிருவகிக்க முடியாமல் திண்டாடினர். எனவே முதலாளிகள் தங்களுக்கு உதவியாக, சில உதவியாளர்களை நியமித்தனர். இவர்கள்தான் மேலாண்மையாளர்களாக இருந்து, நிறுவனங்களை நிருவகித்தனர். இந்த உதவியாளர்கள் ஆரம்பத்தில் முதலாளிகளின் விசுவாசிகளாக, முதலாளி பிரதிநிதியாக இருந்ததால், அவர்களை தொழிலாளர்கள்தான் என்று தொழிலாளர்களால் எண்ண முடியவில்லை. படிப்படியாக இவர்கள் தொழிற் நிறுவனங்கள் மேம்பாட்டிற்காகவும், தொழிலாளர்களின் நலன் பேணக்கூடியவர்களாகவும் மாறினர். எனவே தான் அறிவியல் மேலாண்மை என்பது தொழிற்சாலைகளின் நிருவாகப் பிரச்சனைகளை அறிவியல் பூர்வமாக அலசி, தொழில் அமைப்புகளின் திறமையை மேம்படுத்த உருவான கோட்பாடு எனலாம். இந்த அறிவியல் மேலாண்மையைச் சிக்கனம் மற்றும் திறமை ஆகியவற்றை கொண்டு வந்த கோட்பாடு என்றும் கூறுவர். அறிவியல் மேலாண்மை என்ற சொல்லை 1910-ஆம் ஆண்டு **லூயிஸ் பிராண்டியஸ்** (Louis Brandeis) என்பார் முதன் முதலாகப் பயன்படுத்தினார். ஆனால் அறிவியல் மேலாண்மையை பிரபலப்படுத்தியவர் **பிரடெரிக் டெய்லர்** ஆகும். இவர்தான் தொழில் நிறுவனங்களை அறிவியல் ரீதியாக வேலைச் செயல்முறைகளை உருவாக்கி நிருவகித்தார். எனவே இவரை அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தை என அழைக்கின்றனர். பிலடெல்பியாவில் சாதாரண பயிற்சியாளராக (Apprentice) ஒரு சிறிய தொழிற்சாலையில் சேர்ந்து, படிப்படியாக முன்னேறியவர். அறிவியல் மேலாண்மை என்பது ஆரம்பத்தில் பணி மேலாண்மை (Task Management) அல்லது பணிகள் மூலம் மேலாண்மை செய்வது என்று டெய்லர் கூறினார்.

அறிவியல் மேலாண்மையின் முதன் முதல் வரையறை 'வேலை' (Work) என்பதாகும். அவ்வேலையைத் தொடர்ந்து செய்வதால்

தனித்துவம் (Specialisation) கிடைக்கும் என்பதை டெய்லர் கூறினார். பின்னர் கால-இயக்கப் படிப்பின் மூலம் (Time and Motion Study) வேலையின் அளவை நிருணயித்தார். எவ்வளவு செய்யமுடியுமென்று (Optical Work) வேலையின் மிகைமின் அளவை வரையறை செய்தார். அவ்வேலை செய்ய முதன்முதலாக தொழிலாளர்கள் தேர்வு செய்யப்பட்டனர். முதல்வகுப்புப் பணியாளர்கள் என்று சொல்லும் வகையில் சிறந்த தொழிலாளர்களைத் தேர்வு செய்தார். அவர்களுக்குப் பயிற்சியும் வழங்கப்பட்டது. வேலையின் திறமையை அதிகரிக்க செயல்வழிகாட்டி (Functional Foreman) என்ற கோட்பாட்டை உருவாக்கினர். இக்கோட்பாட்டின்படி ஒருவர் ஒருவரால் மட்டுமே கண்காணிக்கப்படாமல், திட்டம் மற்றும் செயல்பாடு என வேலையைப் பிரித்து, திட்டத்திற்கு நான்கு பொறுப்பாளர்களாகவும் செயல்பாட்டை கண்காணிக்க நான்கு பேர்களுமாக எட்டு பேர்கள் கண்காணிப்பாளர்களாக நியமிக்கப்பட்டனர். திட்டம் சீராக அமைந்தால், தானாகவே செயல்பாடும் சீராகும். வேலையைப் பொறுத்தவரை மொத்த வேலை, வேலை வகைகள், அவற்றிற்கு ஆகும் செலவு, செலவுத் தொகையை அமைப்பால் நல்க முடியுமா என நான்கு திட்ட வேலைகளாகவும், நேரக் கண்காணிப்பாளர், சீராகப் பணிநடைபெறுகிறதா என்பதைக் கவனிப்பவர், கோளாறை நீக்குபவர், ஆய்வாளர் என செயல்பட்டு நான்கு வேலைகளாகவும் டெய்லர் வரையறுத்துள்ளார்.

பணியாளர் உறவு மேம்பாடு இயக்கம்

பணியாளர் உறவு மேம்பாடு இயக்கம் என்பது மரபார்ந்த நிருவாகக் கோட்பாட்டு பணியாளர்களது முக்கியத்துவத்தை கவனிக்காது விட்ட காரணத்தால் உருவாயிற்று. மரபார்ந்த கோட்பாடு பணி வரையறை, பணிச்செயல், பணித்திறன் ஆகியவற்றிற்கும் பணியாளர்களது ஊதியத்திற்கும், தேவைக்கு மட்டுமே கவனம் செலுத்தியது. பணியாளர்களை இயந்திரங்களாகப் பாவித்து, வேலை வாங்கும் முறை இருந்ததே தவிர, பணியாளர்கள் மனிதர்கள், இயந்திரங்கள் அல்ல என்பதைக் கவனிக்கத் தவறிவிட்டது. எனவே பணியாளர்களின் எண்ணங்கள், உணர்ச்சிகள் ஆகியவற்றையும் பணியோடு பார்க்கும் நிலையை உருவாக்கியது பணியாளர் உறவு மேம்பாடு இயக்கம். இந்த இயக்கத்திற்கு மூலக் காரணமாகவும் முக்கியமாகவும் குறிப்பிடத்தக்கவர் **எல்டன் மாயோ** என்பவராகும். இவர் நடத்திய ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகளின் முடிவுகள் பணியாளர் உறவு மேம்பாடு இயக்கம்.

ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகள் மூன்று வகையானது. முதலாவதாக, தொலைபேசிச் சாதனம் உருவாக்கல், வங்கி மின் இணைப்பு மற்றும் தொலைபேசி இயக்குபவர்களிடம் நேர்காணல் ஆகியனவாகும். இப்பரிசோதனைகள் மூலம் மனித உறவு மேம்பாடு கருத்துக்கள் அரும்பின. அமைப்பின் பணியாளர்கள் தனிப்பட்டவர்களாகச் செயல்படுவதில்லை. ஒரு குழுவாகவே செயல்படுகின்றனர் என்று கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. பணியில் பணியாளர்கள் திருப்தி கொண்டால், அமைப்பின் திறன் மற்றும் உற்பத்தி அதிகரிக்கின்றது என்பதும் தெரிந்தது. அமைப்பு வெறுமனே பணி நுட்பத் திறனில் மட்டும் கவனம் செலுத்தாது, சமூகத் திறமைகளையும் வளர்க்க முயற்சிக்க வேண்டும் என்றும், அமைப்பிற்குள்ளேயே முறைமையில்லா அமைப்புக்கள் உருவாகின்றது என்பதையும் அறிந்தனர். பணியாளர்கள் தங்களுக்குள் ஒரு குழுவாகச் சேர்ந்து, அமைப்பின் நோக்கங்களுக்காகச் செயல்படுகின்றனர் என்பதுவம் வெளிப்பட்டது. இதுதான் முறைமையில்லாக்குழு. எந்த நோக்கமும் இல்லாமல், பணியாளர்களே ஏற்படுத்திக் கொள்ளும் குழு முறைமையில்லாக் குழு. இக்குழு முறையான அமைப்பு செம்மையாக இயங்க உதவுகின்றது. முறைமையில்லா அமைப்பு இருப்பதால்தான் முறையான அமைப்பில் பணியாளர்கள் குழு நெறிகளைப் பின்பற்றுகின்றனர், குழு நெறியை மீற முடியாத அளவு கட்டுப்படுகின்றனர் என்பதும் தெரிந்தது.

ஊதியம் போன்ற பொருளாதாரத் தூண்டுதலைக் காட்டிலும் பொருளாதாரமற்ற தூண்டுதல்களுக்கு பணியாளர்கள் முக்கியத்துவம் கொடுக்கின்றனர். பணியாளர்கள் தங்களுக்குள் வகுத்துக் கொள்ளும்

நெறிமுறைகள் அமைப்பின் விதிகளைக் காட்டிலும் அதிக முக்கியத்துவம் பெறுவதால், சேர்ந்து, ஒத்துழைத்து செயல்பட வேண்டுமென்ற எண்ணத்தை உருவாக்கியது மனித உறவு மேம்பாடு இயக்கம். தவிர, வேலைச் சூழ்நிலை, வேலைக்குரிய வசதி செய்து கொடுத்தல், வேலையைச் செய்ய சுதந்திரம் அளித்தல் ஆகியனவும் இந்த இயக்கத்தின் சிறப்பம்சம். தவிர, பணிக்கிடையே கொடுக்கும் 'ஓய்வு நேரம்' முறைமையில்லாக் குழு அரும்பவும், அக்குழு நிரந்தர சமூகக்குழுவாக மாறவும் வழிவகை செய்கின்றது. தவிர, பணிநுட்பத்தை பரிமாற வாய்ப்பளிப்பதால், பணித்திறனும், உற்பத்தியும் அமைப்பில் எளிதாக ஏற்படுகின்றது என்பதுவும் தெரிந்தது. பணியாளர்களை முதன்முதலாக அமைப்பின் செயல்பாட்டிற்கு முக்கியமானதென்று உணர்த்திய இயக்கம் இந்த மனித உறவு மேம்பாடு இயக்கமாகும்.

மனித உறவு மேம்பாடு இயக்கம் ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகளால் உருவானது. இவை சிறிய அளவிலான பரிசோதனைகளே தவிர, பொதுமைப்படுத்த முடியாது என்றும், பணியாளர்கள் சோதனை என்றால் இயல்பாக இல்லாது, செயற்கையாக உத்வேகத்துடன் இருக்க வாய்ப்புள்ளதென்ற குற்றச்சாட்டு உள்ளது. மேலும் பணியாளர்கள், முறைமையில்லாக் குழு என்று பணியாளர்களிடையே உறவுகளுக்குத் தான் முக்கியத்துவம் தரப்படுகிறதே தவிர, அமைப்பின் நோக்கம் மற்றும் பணிகளுக்கு முக்கியத்துவம் வழங்கப்படவில்லை. வேலையின் இயல்பு புறக்கணிக்கப்பட்டுள்ளதாகவும், பொருளாதாரக் காரணிகள் கவனிக்கப்படவில்லையென்றும், பணியாளர்கள் தொடர்பு மட்டுமே கவனிக்கப்பட்டுள்ளதாக **பீட்டர் டிரக்கர்** குறை கூறுகின்றார். இந்த இயக்கம் மேலாண்மைக்குழு ஆதரவாகவும், பணியாளர் சங்கங்களுக்கு எதிரானதாக உள்ளதெனவும் குற்றம் சாட்டுகின்றனர். மொத்தத்தில் மரபார்ந்த கோட்பாட்டிலுள்ள குறைகளைக் களைந்து, புதிய இயக்கமாக பணியாளர்களின் எண்ணங்களுக்கு மதிப்பளித்தது என்பது குறிப்பிடக்கூடிய அம்சம்.

அமைப்புக் கோட்பாடுகள்

அமைப்புக் கோட்பாடுகளென்பது தொழிற்புரட்சிக்குப் பின்னர் தொழிற்சாலைகளில் உருவான வளர்ச்சியாகும். தொழிற்புரட்சிக்கு முன்னர் தொழிற்சாலைகள் முதலாளிகளின் தனிப்பட்ட எண்ணங்களுக்கேற்ப தொழிலாளர்கள் செயல்பட்டு வந்தனர். முதலாளிகளே தொழிற்சாலைகளில் முதலீடு செய்த காரணத்தால், அவர்கள் தங்களது இஷ்டத்திற்கேற்ப தொழிலாளர்களை நியமித்து வேலை வாங்கினர். ஜமீன்தாரி முறைமாதிரியாக, நிலங்களை ஜமீன்தார்கள் நிருவகித்து வந்தனரே தவிர, அவர்களுக்கு விவசாயம் பற்றி முழுமையாகத் தெரியாது. அதேபோல், தொழிற்சாலைகளை நிருவகித்து வந்தனரே தவிர, தொழிலாளர்களைப் பற்றியோ, தொழிலைப் பற்றியோ அதிகமாகத் தெரியவில்லை. முதலீட்டுத்தொகைக்கு இலாபம் கிடைக்கிறதா என்பதில்தான் கவனம் செலுத்தினரே தவிர, தொழிற்சாலையைச் சீராக நடத்தவோ, வேலைச் செயல் முறைகளை உருவாக்கவோ, தொழிலாளர்களில் எண்ணங்களை அறியவோ முயற்சிக்கவில்லை. இவைகளை முறைப்படுத்த முயற்சித்ததன் விளைவாக உருவானது அமைப்புக் கோட்பாடுகள். அமைப்புக் கோட்பாடுகளில் முதலாவது உருவானது அறிவியல் மேலாண்மைக் கோட்பாடு ஆகும். அறிவியல் மேலாண்மை என்பது அமைப்பை எவ்வாறு நிருவகிப்பது. என்பதைப் பற்றியதாகும். முன்னர் கூறியதுபோல் அமைப்பின் வேலைகளை, தொழிலாளர்களை முறைப்படுத்த முயற்சித்ததாகும். அறிவியல் மேலாண்மைக்கு அதிகமான கருத்துக்களை வழங்கியவர் பிரடெரிக் டெய்லர் ஆகும். எனவேதான் இவரை அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தை என அழைக்கப்படுகிறார். பிரடெரிக் டெய்லர் ஒரு தொழிற்சாலையில் தொழிலாளராகச் சேர்ந்து பின்னர் பொறியியலாராகப் பதவி உயர்வு பெற்று தொழிற்சாலை நிருவாத்தை முழுமையாகத் தெரிந்து கொண்டு, அந்த நிருவாகத்தை மேம்படுத்த முயற்சிகள் செய்தார். முதன்முதலாக, தொழிற்சாலையில் முதலாளியின் ஆணவ அதிகாரப் போக்கு (Rule of Shump) எவ்வாறு தொழிலாளர்களைப் பாதிக்கிறதென்பதைக் கண்டறிந்தார்.

இரண்டாவதாக, தொழிலாளர்களுக்கு உரிய வேலை ஒதுக்கீடு செய்யப்படவில்லை என்பதைக் கண்டறிந்தார். தொழிலாளர்கள் எந்தெந்த வேலைகளில் அமர்த்தப்படுகின்றனர் என்பதைக் கண்டறிய முடியவில்லை. தொழிலாளர்கள் தினம் தினம் புதிய வேலைகளில் அமர்த்தப்படுவதை அறிந்தார். எனவே தொழிலாளர்கள் எல்லா வேலைகளையும் செய்யக் கூடியவர்களாக, எந்த வேலையையும் முழுமையாகத் தெரியாதவர்களாக இருந்தனர். முதலாளிகள் உற்பத்தியை மட்டுமே கவனம் செலுத்தினார்களே தவிர, தொழில்

அமைப்பு, தொழிலாளர்கள், வேலை என எதிலும் கவனம் செலுத்தவில்லை. தொழிலாளர்களை வேலை வாங்குவதில் மட்டும்தான் கவனம் செலுத்தினர். இந்நிலைகள் அனைத்தையும் முழுமையாகத் தெரிந்தபின்னர், பிரடெரிக் டெய்லர் தொழிற்சாலை நிருவாகத்தை மேம்படுத்தக் கருத்துரைகளை வழங்கினர். அதுதான் அறிவியல் மேலாண்மையாகும்.

அறிவியல் மேலாண்மையின் நோக்கம், முதலாளிக்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் அதிகபட்ச நன்மைகளை அளிப்பதற்கு என்கிறார். இவரது கண்ணோட்டத்தில் முதலாளிகளின் இலாபம் மட்டும் அதிகபட்ச நன்மையல்ல, அமைப்பை முழுமையாக வளர்த்து, நிரந்தரமாக்குவது தான் ஆகும். தொழிலாளர்களின் அதிகபட்ச நன்மை என்பது அதிகமான ஊதியம் பெறுவது மட்டும் அல்லாது, அவர்கள் தங்களது திறமைகளை மேம்படுத்தி உயர்பதவிப் பணிகளையும் செய்யும் அளவிற்கு தங்களைத் தயார்படுத்திக் செய்வதாகும். ஊதியத்துடன், திறமைகளையும் வளர்ப்பது அதிகபட்ச நன்மை என்கிறார். எனவே தொழிலாளர்களும் முதலாளியும் பரஸ்பரமாக ஒத்துழைத்துச் செயல்பட்டு, இருபேர்களும் நன்மைகளைப் பெறவேண்டும். இவ்வாறு இரு பேர்களும் ஒத்துழைத்து செயல்படும்பொழுது தொழிற்சாலையில் தொழில் தகராறு, தொழிற்பிரச்சனை, தொழிலாளர்களின் திறமையின்மை ஆகியன வருவதற்கு வாய்ப்பில்லை என்கிறார். தவிர, மேலாண்மைப் பணியில் தொழிலாளர்கள் 50 விழுக்காடு பங்கு பெற வேண்டுமென்ற கருத்தையும் கூறியவர் இவர்.

பிரடெரிக் டெய்லர் வேலை என்பதற்கு முதலில் வரையறை செய்தவர் என்பர். ஏனெனில் தொழிலாளர்கள் தினம்தினம் ஒரு வேலை செய்வார்கள். ஒரே வேலையைப் பலரும் செய்வர். செய்து முடித்தபின்னர் தான் அவ்வேலை அதிகமாகச் செய்யப்பட்டதை உணர்வர். இது வேலை அமர்த்துவதில் பிரச்சனை என்ன வேலை? எவ்வாறு செய்வது? என்பன முதலில் கால இயக்க ஆய்வின் மூலம் அறிவியல் பூர்வமாக வரையறுத்தவர். எவ்வாறு வேலை செய்ய முடியுமென்ற வேலை அளவும் நிர்ணயக்கப்பட்டது. முழுவேலை, ஊதியம் என இரண்டும் வரையறை செய்யப்பட்டது. வரையறுக்கப்பட்ட அளவு வேலை செய்தால்தான் ஊதியமே கிடைக்கும் என்பதுவும் தெளிவாக்கப்பட்டது. வேலையைத் தகுதியானவர்கள்தான் செய்யவேண்டுமென, வேலைக்குத் தகுதி தீர்மானிக்கப்பட்டது. தகுதியும் திறமையும் கொண்டவர்கள் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டுமென்ற, வேலைத் தேர்வு முறை உருவாக்கப்பட்டது. தொழிலாளர்களுக்கு வேலையில் பயிற்சி கொடுத்து, அவர்களது திறமையை மேம்படுத்த வேண்டுமென்றும் கூறுகின்றார். மேலும் அமைப்பின் பணிகளை திட்டமிடல் மற்றும் செயல்பாடு என்று இரண்டாகப்

பிரித்து, ஒவ்வொரு பிரிவிலும் நான்கு வித்தியாசமான பணிகளைக் குறிக்கின்றார். இதுதான் வேலை முன்மாதிரி மனிதன் (Functional Foreman) என்ற கோட்பாடாகும். திட்டமிடல் பிரிவில், வேலைகளின் மொத்த அளவு, வேறுபட்ட வேலைகளின் பிரிவுகள், ஆகக்கூடிய செலவு, அத்தொகை உள்ளதா என்று நான்கு வேலைகள் உள்ளன. செயல்பாட்டில், தொழிலாளர் நேரத்திற்கு பணிக்கு வருகின்றனரா? வேலையில் இடர்ப்பாடு ஏதேனும் உள்ளதா? வேலையை ஆய்வு செய்து எவ்வாறு மேம்பாடு காண்பது என்று நான்கு வித்தியாசமான வேலைகள் உள்ளன. ஒரு வேலையை ஒருவர் கண்காணிப்பதைக் காட்டிலும், ஒரு வேலையை எட்டு பேர்கள் கண்காணித்தால் வேலை சிறப்பாக செய்யப்பட முடியுமென்பது டெய்லரின் கருத்து. மொத்தத்தில் டெய்லரிசமே அறிவியல் மேலாண்மை என்று சொல்லப்படுவதுண்டு.

அறிவியல் மேலாண்மை அமைப்புக் கோட்பாட்டில் சிறந்தது என்றாயினும், சில கண்டனங்கள் இதற்கு உண்டு. 'வேலை' என்பது என்னவென்றே தெரியாமல் அனைத்து வேலைப்பகுப்பு செய்தவர் டெய்லர் என்பர். தவிர, உயிருள்ள ஜீவியாக, தொழிலாளர்களது உணர்வுகளுக்கு எந்த மதிப்பும் கொடுக்கவில்லை என்று குற்றம் கூறுவர். தவிர, டெய்லரிசம் நடைமுறையில் பின்பற்றப்படுவது கடினம் என்பதை தொழிலாளர்களின் நாடு தழுவிய போராட்டம் நிரூபித்துள்ளது.

நிருவாக நடக்கை

நிருவாக நடக்கை அணுகுமுறை என்பது மனித உறவு மேம்பாடு இயக்கத்தோடு சேர்ந்தே உருவானது. எனவே இதனை புதிய மனித உறவு இயக்கம் என்பர். 1930 மற்றும் 1940ம் ஆண்டுகளில் வளரத்தொடங்கியது. இதனை சமூக உளவியல் அணுகுமுறையெனவும் அழைப்பர். இந்த அணுகுமுறையில் அமைப்பின் நடக்கையை அறிவியல் பூர்வமாகத் தெரிந்துகொள்ளும் நோக்கம் கொண்டது. அமைப்பில் பணியாளர்களின் இயல்பான நடக்கையைப் பற்றித் தெரிந்து கொள்வது நிருவாக நடக்கை இதற்கு அனுமானம் ஏற்படுத்தி, பரிசோதனை செய்து பார்ப்பது நிருவாக நடக்கை அணுகுமுறையாகும். இதனால் நிருவாக நடக்கையை முறையாகவும், ஒரே சீராகவும் தெரிந்து கொள்ளலாம். நிருவாக நடக்கை அணுகுமுறையில் பிரபலமானவர் **சைமன்** ஆவார். இவரைத் தவிர, **பர்னார்டு, மாஸ்லோ, ரெனிசஸ் லிகர்ட்** ஆகியோர் குறிப்பிடத்தக்கவர்கள் ஆவார்கள்.

அமைப்பில் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கு விருப்பங்களும், ஆசைகளும் இருக்கும் ஆனால் அவற்றை சமூகச்சூழ்நிலை மற்றும் தங்களது உள்ளுணர்வுகளால் கட்டுப்படுத்திக் கொண்டு இருப்பர். இந்த நிலைதான் நிருவாக நடக்கை. இதனை அறிந்து கொள்ள வேண்டும் என்கிறார் சைமன். இதுதான் பணியாளர்களின் உண்மையான நடக்கை. எனவே இந்த அணுகுமுறையில் இவ்வாறு இருக்கவேண்டுமென்ற வரையறை செய்யப்படாமல், பணியாளர்களின் நடக்கையை விவரிப்பதுவும், பகுப்பாய்வு செய்வதுமாக இருக்க வேண்டும். பணியாளர்களின் முறைமையில்லாத் தொடர்புகள் மற்றும் அவர்களுக்குள் ஏற்படும் செய்தித் தொடர்புகளையும் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். எனவே அமைப்பில் ஊக்கம், தலைமை, முடிவாக்கம், அதிகாரம், அதிகாரத்துவம் ஆகிய அனைத்து அமைப்பின் நடக்கைகளையும் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். இவற்றை எல்லாம் ஆய்வு மூலமாக, களப்பணி, சோதனை மையங்கள் வாயிலாக உண்மைக் கூறுகளைத் திரட்ட வேண்டும். பின்னர் கணிதம் மற்றும் புள்ளியியல் வாயிலாக மெய்ப்பிப்பது நிருவாக நடக்கை கோட்பாடு உருவாக்கப்பட வேண்டும். இது பாடங்களிடையே அணுகுமுறையாக இருப்பதால், சமூகவியல், உளவியல் மற்றும் மானிடவியல் ஆகிய பாடங்களிலுள்ள கோட்பாடுகளையும் இதற்கு பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

பர்னார்டு நிருவாக நடக்கைக்கு தனது கருத்துக்களை (Functions of Executive) ஆட்சித்துறையின் பணிகள் என்ற அவரது நூலில் தெளிவாகக் கூறுகின்றார். முதலாவதாக, அமைப்பென்பதே தனிநபர்களது ஒத்துழைப்போடு அமையப்பட்ட கூட்டுறவு முறைமைதான்

என்கிறார். அமைப்பென்பது பொது நோக்கத்திற்காக ஒத்த கருத்துடையோர்கள் ஒருவருக்கொருவர் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொண்ட பின்னர் உருவாக்கப்படக்கூடியது என்கிறார். இதில் அமைப்பின் நோக்கத்தை அடைய முறைமையில்லாத் தொடர்புகள் இயல்பாக உருவாகக் கூடியதென்றும், அதனால் முறையான அமைப்பு சீராகச் செயல்படுமென்றும் கூறுகின்றார். அமைப்பின் சமநிலைக் கோட்பாடு பற்றியும் கூறுகின்றார். அமைப்பு நிலைக்க வேண்டுமாயின், பணியாளர்கள் தங்களது பங்களிப்புக்களை அதாவது பணியினைச் சீராகச் செய்ய வேண்டும் அதே நேரத்தில் பணியாளர்கள் அமைப்பில் தொடர்ந்து இருக்கும் வகையில் அமைப்பு அவர்களுக்குத் தேவையான ஊதியம், பணித்திருப்தி ஆகியன தர வேண்டும். பங்களிப்பும் - திருப்தியும் கொண்டது அமைப்பு சமநிலைக் கோட்பாடு.

ஹெர்பர்ட் சைமன் நிருவாக நடக்கை (1947) என்ற நூலில் முடிவாக்கக் கோட்பாடு பற்றித் தெளிவாக விளக்குகின்றார். இவர் நிருவாக நடக்கையை திருப்தி முன்மாதிரி என பணியாளர்கள் திருப்தி அடைந்தால் போதுமென்ற கருத்தை வலியுறுத்துகின்றார். பிற நூலாசிரியர்கள் அதிக திருப்தி பெறவேண்டுமென்ற கருத்திற்கு இது மாறானது.

புதிய பொது நிருவாகம்

புதிய பொது நிருவாகம் என்ற ஒரு பிரிவு 1960-ஆம் ஆண்டுகளில் உருவானதெனலாம். முதலாவதாக மின்னோபுருக் மாநாடு நியூயார்க் நகரில் நடத்தப்பட்டது. இதில் ஆட்சியியல் வல்லுநர்கள் பலர் கலந்து கொண்டு பொது நிருவாகம் வளர்ந்துவரும் நடைமுறைப் பிரச்சனைகளைச் சீராகத் தீர்க்க இயலவில்லை என்று குற்றம் சாட்டினர். வியட்நாம் போர் மற்றும் ஜான் கென்னடி, மார்ட்டின் லூதர்கிங் (J) போன்றோர் சுட்டுக் கொல்லப்பட்டது பொருளாதாரச் சிக்கல்கள், இனவேறுபாடு ஆகியன அதிகரித்ததால், நெருக்கடி நிலை நிலவியது. ஆனால் பொதுநிருவாகம் இவற்றிற்கு சரியான தீர்வு அளிக்கவில்லை. புதிய பொதுநிருவாகம் ஒரு பாடம் நடைமுறை, மற்றும் வேலைத் தொழில் என பல்வேறு கருத்துக்கள் பிலடெல்பியா மாநாட்டில் பேசப்பட்டது. ஆனால் பிலடெல்பியா மாநாட்டில் (1967). அனைவரும் ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் ஒருமித்த கருத்து ஏற்படவில்லை. ஆயினும் இதனை பொதுநலன், அரசாங்க நிருவாகம் என்று புதிய பொதுநிருவாகம் எண்ணப்பட்டது. பரந்த அளவில் கீழ்க்கண்ட கருத்துக்கள் புதிய பொதுநிருவாகத்தில் இடம் பெறவேண்டுமென்ற கருத்தொற்றுமை உருவாயிற்று. அவை,

1. பொதுநிருவாகத்தின் நோக்கினை வரையறை செய்வது கடினமான ஒன்று.
2. பொதுநிருவாகச் செயலாண்மைகள் கொள்கைகளை உருவாக்குவதால், கொள்கை நிருவாகம் என்ற இரட்டை தவறானது.
3. அமெரிக்க பொது நிருவாகம் என்ற பாடம் அமெரிக்காவில் மட்டுமே செயல்படக்கூடியதாக உள்ளது.
4. அதிகாரவர்க்கத்தை அமைப்பையும் செயல்பாட்டையும் படிக்கவேண்டும்.
5. பொதுநிருவாகப் பயிற்சியையும் வணிக நிருவாகப் பயிற்சியையும் ஒன்றாக சேர்க்கக் கூடாது. ஏனெனில் இவை இரண்டும் அதிக முக்கியத்துவம் இல்லாத செயல்களில் ஒன்றாக இருக்கும்.
6. பொதுநிருவாகம் ஒரு வேளைத் தொழிலாக இருப்பதால், அரசியல் அறிவியலிலிருந்து வேறுபட்டது.
7. நிர்வாக நெறிக் கோட்பாடும், நிர்வாகப் பகுப்பாய்வும் சீராக அமைக்கப்படவில்லை.
8. அமைப்பில் அதிகாரம் படிநிலையாக இல்லாமல், ஒருங்கிணைத்து செயல்படவேண்டும். உயர்மட்டப் பணியாளர்களைச் சார்நிலை அல்லது கீழ்மட்டமென எண்ணாமல் ஒருங்கிணைத்து செயல்படவேண்டும்.
9. கொள்கை, அரசியல் கவனம் என்ற நிலை மாறி, மேலாண்மைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டும்.

10. எதிர்காலத்தில் நிருவாகிகள் என்போர் பொதுநிருவாகப் பள்ளியில் படித்தவர்களாக, பயிற்சி பெற்றவர்களாக இருக்கவேண்டும்.
11. பொது நிருவாகம் சமூகப் பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கவல்லதாக மாறவேண்டும். நடைமுறைப் பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு காணவேண்டும்.
12. பொதுநிருவாகம் ஒரு பாடம் எனவே இது பிற சமூக அறிவியல் போல் அணுகுமுறைகளையும் பின்பற்ற வேண்டியதில்லை. பொதுநிருவாகத்தில் சில விஷயங்களை அறிவியல் பூர்வமாக அணுகலாம். சிலவற்றிற்கு அறிவியல் அணுகுமுறை ஒத்ததாக இருக்காது. பொது நிருவாகம் தகவுகள், நெறிகள் போன்றவற்றை பின்பற்றும்போது அறிவியல் அணுகுமுறை பொருந்தாது.

1967-ஆம் ஆண்டில் அரசுப்பணிக்கு உயர்கல்வி என்ற ஹனி அறிக்கை (Honey) பொது நிருவாகத்தின் நோக்கை விரிவுபடுத்த வேண்டுமென்றும், அரசாங்கத்திற்கும் சட்டமன்ற, ஆட்சித்துறை மற்றும் நீதித்துறை ஆகியவற்றின் பிரச்சனைகளை கண்டறிந்து, தீர்வு காண வேண்டுமெனக் கூறியது. மேலும் அரசாங்கப் பதவிகளில் பல்கலைக்கழகப் பேராசிரியர்களை நியமிக்க வேண்டுமென்றும், உயர்கல்விக்கு அதிக நிதி ஒதுக்க வேண்டும் என்றும், அரசுப்பணி கல்விக்கு தேசிய ஆணையம் அமைக்கப்படவேண்டும் என்றும் பரிந்துரை செய்தது. இதனால் பொது நிருவாகப் படிப்பிற்கு ஒரு புத்துணர்வு ஏற்பட்டது.

புதிய பொதுநிருவாகத்தின் குறிக்கோள்கள், மக்களின் அன்றாட பிரச்சனைகளை நிருவாகம் திறமையாகத் தீர்த்து வைக்கவேண்டும். சமூகத் தகவுகளை நிறைவு செய்யும் வகையில் நிருவாக நடவடிக்கை அமைய வேண்டும். அரசுப்பணி நடுநிலைமை என்பது மாற்றப்படவேண்டும். சமூக நியாயம் கிடைக்கும் வகையில் சிறுபான்மையோர் நலம் காக்கப்படவேண்டும். அதிகாரவர்க்கக் கோட்பாட்டை மாற்றி மக்களை மையமாகக் கொண்டு, அவர்களது பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கும் வகையில் நிருவாகம் இருக்கவேண்டும் என்ற கருத்துக்கள் கொண்டதாக புதிய பொது நிருவாகம் திகழ்கின்றது. மொத்தத்தில் அதிகாரவர்க்கம் நடுநிலைமை, படிநிலை போன்றவற்றிற்கு எதிரானது புதிய பொது நிருவாகம். **Dwight Waldo** வால்டோதான், மின்னோபுருக் மாநாட்டிற்கு ஏற்பாடு செய்து நடத்தியவர். எனவே இவரால்தான் புதிய பொது நிருவாகம் உருவானதெனலாம். **பிரடெரிக்சன்** (Frederickson) என்பார் புதிய பொதுநிருவாகமானது, முழுமையாக மக்களைச் சார்ந்தது, பொதுவாகச் சொல்லப்பட்டதல்ல என்றும், குறைவான விவரிப்புடன் என்ன செய்ய வேண்டுமென்று வரையறுக்கப்பட்டது என்றும், நடைமுறையில் எது அவசியமோ அதை செய்ய வேண்டும் என்கிறார்.

முடிவாக்கத்தை மக்களை மையமாகக் கொண்டு, அதிகாரவர்க்கமின்மை, மக்களாட்சி வகை முடிவாக்கம், அதிகாரப்பரவல் போன்றவற்றை நிருவாகச் செயல்முறையில் கொண்டுவந்து மக்களுக்கு விரைவாகவும், திறமையாகவும் பணிபுரிய வைத்தது புதிய பொதுநிருவாகம் என **நீக்ரோ மற்றும் நீக்ரோ** கூறியுள்ளனர். **பிரடெரிக்சன்** புதிய பொதுநிருவாகத் தன்மைகளாக ஆறு அம்சங்களைக் கூறுகின்றனர். அவை:

1. மக்களை மையமாகக் கொண்டது.
2. பொதுவான வரையறுப்பில்லாது, குறிப்பாகச் செயல்படவல்லது.
3. மாறுகின்ற நடைமுறைக்கேற்ப செயல்படவல்லது.
4. நிறுவனக்கட்டமைப்பில் கவனம் செலுத்தாமல், மக்களுக்கு தேவையானவற்றில் மட்டும் கவனம் செலுத்துவது.
5. அரசியல் நடுநிலைமையைக் காட்டிலும், தேவையானவற்றிற்கு ஆக்கபூர்வக் கவனம் செலுத்துதல்
6. அறிவியல் தன்மை முழுமையாகக் கொண்டதல்ல.

பொதுநிருவாகம் மாற்றும் கொண்டுவரும் காரணியாக இருக்க வேண்டுமென்றும். சூழிந்லைக் கேற்ப செயல்படவல்லதாக இருக்க வேண்டும் என்று ஏற்கப்பட்டது. சமூகப்பிரச்சனைத் தீர்க்கவேண்டுமென்பது புதிய பொதுநிருவாகத்தின் நோக்கமாக இருக்கவேண்டுமென்று மின்னோபுரூக் மாநாடு தீர்மானித்தது. அறநெறி, தகவுகள், புதுமைப்பாக்கு, மக்கள் சார்ந்ததாக, சமூக சமத்துவம் மற்றும் நடைமுறைக்கு பொருந்தும் வகையில் இருக்க வேண்டுமென்ற அளவுகோல்கள் (Parameters) நிருணயம் செய்யப்பட்டது. வால்டோ அறநெறிக்கோட்பாட்டு, தத்துவம், சமூகநோக்கம் மற்றும் தீவிரம் ஆகியன கொண்டது புதிய பொதுநிருவாகம் என்கிறார். பொது நிருவாகம் சமூக நியாயத்திற்காக, அதாவது சமூகத்தின் அடிமட்ட மக்களின் வளர்ச்சிக்காகப் பாடுபடவேண்டும். எனவே மாற்றம் கொண்டுவரும் செயலாண்மை பொதுநிருவாகம். நடைமுறைக்கு பொருந்தக்கூடியது. தகவுகள், சமூகநியாயம் மற்றும் மாற்றம் ஆகிய நான்கும் புதிய பொதுநிர்வாகத்தின் அடிப்படைகளாகும். சிக்கனம், திறமை, உற்பத்தி, அதிகாரக்குவியல் ஆகியன மரபார்ந்த பொதுநிருவாகம். ஆனால் புதிய பொதுநிருவாகத்தின் நோக்கம் மனிதாபிமானம், அதிகாரப்பரவல், பன்முகவாதம், ஒப்படைப்பு அதிகாரம், தனிநபர் வளர்ச்சி, தனிநபர் அந்தஸ்து ஆகியனவாகும். தகவின்மை என்பது மாறி மக்கள் பங்கேற்பினை வலியுறுத்தக் கூடியதாகும். அதிகாரவர்க்கம் பிரச்சனைகளுக்கு செவிசாய்க்க வழிவகுத்தது புதியபொதுநிருவாகம்.

புதிய பொது நிருவாகம் பொதுநிருவாகத்தில் பல மாற்றங்களுக்கு வழிவகுத்தாலும், அதிக அளவில் கவனம் பிரபலப்படுத்தி பெயரெடுக்கும்

வகையிலேயே அமைந்தது. சட்டப் பூர்வமாக சட்டமன்றம் மற்றும் அரசியல் ஆதரவோடு தான் நிருவாகச் சீர்திருத்தங்களைச் செய்ய முடியுமே தவிர, புதிய பொதுநிருவாகத்தால் செய்ய இயலாது. மாற்றத்திற்குரியவற்றை நிறைவேற்றப் போதுமான நவீன நுட்பமும், பணியாளர்களின் திறமைகளும் போதுமானதாக இல்லை. மேலும் இது அமெரிக்க நிருவாகத்திற்கு பொருந்துவனவாக இருந்ததே தவிர, இந்தியா போன்று வளர்ந்துவரும் நாடுகளின் சூழ்நிலைக்கு பொருந்துவனவாகத் தெரியவில்லை. ஆயினும், புதிய பொது நிருவாகம் நிருவாகத்தில் புதிய உத்வேகத்தை உருவாக்கியதென்பது மிகையல்ல.

பொது மேலாண்மை

அரசு மக்கள் நல்வாழ்வு அரசாக இன்று இருப்பதால், மரபார்ந்த அரசுப்பணிகளான சட்டம், ஒழுங்கு பராமரிப்பது மாதிரியாக, நல்வாழ்வுப் பணிகளைச் செய்ய இயலவில்லை. நல்வாழ்வுப் பணிகள் சிக்கல் நிறைந்ததாக, பல்வேறு தன்மைகள் கொண்டதாக இருப்பதால், அவற்றைச் செய்வதற்கு நிருவாக மேலாண்மை முறையில் மாற்றம் அவசியமாகின்றது. சுற்றுச்சூழல் மாசுபடல், வேலையில்லாத் திண்டாட்டம் போன்ற பிரச்சனைகள் மற்றும் உலகமயமாதலால் ஏற்பட்டுள்ள கூடுதல் தேவைகள் போன்றவற்றை பொதுநிருவாகம் தீர்த்து வைக்க வேண்டும். இதற்கு பொது நிருவாக நடைமுறையில் சில மாற்றங்கள் தேவையாகின்றது. பொதுநிருவாகமும் தனியார் நிருவாகமும் ஒன்று சேர்ந்து மக்கள் தேவைகளை நிறைவு செய்யவேண்டியது அவசியம். அதாவது நிருவாகமும் மக்களும் இணைந்து செல்ல வேண்டும்.

தனியார் துறையான வணிக அமைப்புக்கள் உருவாக்கியுள்ள நுட்பங்களை பொதுத்துறை அமைப்புக்களில் கொண்டுவருவது பொது மேலாண்மையின் முக்கிய அம்சம். பொதுத்துறையை ஒரு தனியார்துறை கம்பெனி மாதிரியாக நிருவகிக்க வேண்டும் என்பது பொது மேலாண்மையின் சாராம்சம். தனியார்மயம், ஒப்பந்த மேலாண்மை, ஒழுங்குபடுத்தலின் இறுக்கக் குறைப்பு ஆகிய முயற்சிகள் பொதுமேலாண்மையில் இடம்பெறும். மொத்தத்தில் பொதுத்துறையில் திறமையை அதிகரிக்க வேண்டும் என்பது பொது மேலாண்மையின் முக்கிய நோக்கம். பொது மேலாண்மையின் உயர் நிலைதான் நல்லாட்சிக்கு (Good Governance) வழிவகுக்கும்.

பொது மேலாண்மை என்பது தனியார் மேலாண்மையிலிருந்து வேறுபட்டது. ஏனெனில் பொது மேலாண்மை சட்டத்தின ஆட்சிக்கேற்ப, சமமாக, நியாயமாக, அரசியலமைப்புக் கோட்பாட்டிற்கிணங்க அரசியல் நோக்கங்களுக்கேற்ப செயல்படக்கூடியது. ஆனால் தனியார் மேலாண்மையின் குணங்களான திறன், திறமை மற்றும் செலவு-பயன்பாட்டுப் பகுப்பாய்வு ஆகியன கொண்டிருக்கும். மரபார்ந்த பொது நிருவாகம் செய்து வந்த பணிகளுடன் இன்று நல்வாழ்வுப் பணிகள் அதிகமாகச் செய்வதால் அவற்றை அரசுப் பணியாளர்கள் செய்வது மிகவும் சிரமமாக உள்ளது. எனவேதான் பொதுமேலாண்மைக் கோட்பாடு வெறுமனே கோட்பாட்டளவில் நில்லாது நடைமுறைத் தன்மையை இணைத்துச் செயல்பட வல்லதாக உள்ளது. அதாவது சமூக, அரசியல் சூழ்நிலைக்கேற்பவும் பொது மேலாண்மை செயல்பட வேண்டுமென்பது மற்றொரு அம்சம் ஆகும். எனவேதான் பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் மேலாண்மையாளர்களின் பணியானது அரசுப் பணியாளர்கள் செய்கின்ற பணியைக் காட்டிலும் வித்தியாசமாக இருக்கும். தனியார் மேலாண்மை

உருவாக்கியுள்ள நுட்பமுறைகளை பொதுத்துறையில் கொண்டுவருவது பொது மேலாண்மை. இரண்டாவதாக, சந்தைப் பொருளாதார முன்மாதிரி பொது மேலாண்மையில் இடம் பெறுகின்றது. தனியார் மயம், ஒப்பந்த மேலாண்மை, ஒழுங்குபடுத்துதலின் இறுக்கத்தைக் குறைத்தல் ஆகியன இடம் பெறுகின்றது. பொது மேலாண்மையில் செய்கின்ற செயல்களுக்கு மேலாண்மையாளர்கள் பொறுப்பேற்க வேண்டியிருப்பதால், இது அரசியல் தான் பொறுப்பு என்று தட்டிக்கழிக்காது, பொது மேலாண்மையாளர்கள் அனைத்துப் பணிகளையும் செய்யும் படியாக அமைந்துள்ளது. மேலும் பொது மேலாளர்கள் உயர்மட்ட அரசியல் தலைமைக்கும், அதற்குக்கீழ் உள்ள அதிகாரவர்க்க அரசுப்பணியாளர்களுக்கும் இடையே பணிபுரிய வேண்டிய நிலையிலும் உள்ளனர். மொத்தத்தில், தனியார் மேலாண்மைத் திறங்கள், வெளிமட்ட சந்தைப் பொருளாதாரம் ஆகியன அரசுப்பணியில் இடம்பெறுவது பொது மேலாண்மை எனலாம்.

பொது மேலாண்மையில் வளர்ந்து வரும் தேவைகளை நிருவாகம் நிறைவேற்ற இயலும் வகையில் உள்ளதா? என்பது முதல் பிரச்சனை, தேவைகளை நிறைவேற்ற வளர்ந்துள்ள தொழில் நுட்பத்தை மேலாண்மையில் கொண்டுவருதல். இரண்டாவதாக அரசுப் பணிகளை ஒழுங்குப்படுத்துதலின் ஒரு நெகிழ்வு நிலை. அரசின் குறுக்கீட்டுக் கொள்கையைத் தவிர்த்து, சந்தைப் பொருளாதாரத்திற்குச் செல்வது ஆகியன அவசியமானவை. அதே நேரத்தில் சந்தைப் பொருளாதாரம் சரியாக இயங்கவில்லையேல், அரசின் குறுக்கீடாக தேசியமயமாக்கல் நடைபெறும். எனவே இவை இரண்டிற்கும் இடையிலான நிலைதான் பொது மேலாண்மை. அரசின் ஒழுங்குமுறைகளுடன் பொதுத்துறையின் இலட்சியங்களும், ஆட்பாடுகளும், ஈடுபாடுகளும், தொடர்புகளும் இருக்கவேண்டும்.

பொது மேலாண்மை வெற்றிகரமாகச் செயல்பட மக்கள் பங்கேற்பு அவசியம். மக்கள் ஒவ்வொருவரும் வித்தியாசமான பல்வேறு தேவைகளை அரசாங்கம் மீது திணிப்பதால், அவற்றைச் செயல்படுத்த மக்களின் பொது இணக்கம் தேவை. இந்த பொது இணக்கத்தை மக்கள் பங்கேற்பின் மூலமே அடைய முடியும். திட்டமிடல், முடிவாக்கம் ஆகியனவற்றில் மக்கள் பங்கேற்கலாமெனினும், பரவலாக்க முறையில் இவை செய்யப்படவேண்டும். செயல்திட்டங்கள் தேவையின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்படவேண்டும். அவற்றைச் செயல்படுத்துவதிலும் மக்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டும்.

மெட்கால்ப் மற்றும் ரிச்சர்டு ஆகியோர் (1917) கூறியது மாதிரியாக, பொது மேலாண்மை என்ற கோட்பாடு சரியாக இன்னும் வளரவில்லை என்று கூறியுள்ளனர். ஏனெனில் இலட்சியம், அறிவியல் மற்றும் நடைமுறைத் தன்மை போன்ற அனைத்தும் கலந்த நடைமுறைக்

கலவைதான் பொது மேலாண்மை என்கிறனர். பொருளாதாரச் சூழ்நிலையும் அரசியல் கோட்பாடும் இணைந்து செயல்படத் துணிந்தது பொது மேலாண்மை. நிருவாகச் செலவுகளைக் குறைப்பது, திறமையை மேம்படுத்துவது, மூலப்பொருட்களை திறனுடன் கையாள்வது, மேலாண்மைச் சீர்திருத்தங்கள் ஆகியன பொது மேலாண்மையில் முதலில் கொண்டுவரப்பட்டன. 1970ம் ஆண்டுகளில் ஏற்பட்ட பொருளாதார மந்த நிலை, அரசாங்கத்தில் பணிச்சுமை ஆகியன பொது மேலாண்மை ஏற்பட வழிவகுத்தன. இதனால் நிருவாகத்தில் சிக்கனம், செயல்திறனை, அதிகரிப்பது, அமைப்பில் மாற்றங்கள் கொண்டு வருதல் போன்ற நடவடிக்கைகளிலும், செலவுகளைக் குறைப்பது மட்டுமின்றி, மக்களுக்கு பொறுப்புடன் பணியாற்றக் கூடிய அரசுப் பணியாளர்களின் ஈடுபாடு ஆகியனவும் பொது மேலாண்மையில் உள்ளது.

புதிய பொதுமேலாண்மை

புதிய பொதுமேலாண்மை என்ற பிரிவு 1990-ஆம் ஆண்டுகளில் உருவானதெனலாம். உலக மயம், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் மற்றும் உலகளாவிலான போட்டி ஆகியன புதிய கோணத்தில் பொதுத்துறை நிறுவனங்களை அணுகவேண்டிய அவசியத்திற்குள்ளாயிற்று. பொது நிருவாகம் சந்தை அடிப்படையாக வைத்து, பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க வல்ல மேலாண்மை முறையைத் தந்தது இது. இது மரபார்ந்த பொது நிருவாகத்திலிருந்து முற்றிலும் மாறுபட்ட ஒன்றாகும். எனவே அரசாங்கத்தின் பங்கு, அதிகார வர்க்கத்தின் நிலை ஆகியன மக்களின் தேவைகளை உடனடியாக நிறைவு செய்யும் வகையில் புதிய அணுகுமுறை உருவானது. அதுதான் புதிய பொதுமேலாண்மையாகும்.

அரசுப் பணிகளை அரசாங்கமே ஏற்று நடத்த வேண்டிய கட்டாயமில்லை. ஏனெனில் அரசு தனது பணிகளை மேலாண்மை செய்து, சிறப்பான பணியாற்ற முடியுமென உணர்த்தியது புதிய பொதுமேலாண்மை. அரசின் பொதுத்துறை நிறுவன செயல்பாடு பல வகைகளில் கண்டனத்திற்குள்ளாகியது. ஏனெனில் அரசாங்கம் ஏராளமான பொதுத்துறை நிறுவனங்களை நடத்தி வருகின்றது. அதிகப்படியான பணிகளைச் செய்யும் வகையில் இது அமைந்ததால், செம்மையாகச் செய்ய இயலவில்லை. இதனால் சில பணிகளைத் தனியாருக்கும் கொடுக்க வேண்டுமென மக்கள் வலியுறுத்தினர். இதில், அதிகார வர்க்கம் பலத்த கண்டனத்திற்குள்ளானது. அரசாங்கப் பணிகள் தனியார்துறை மாதிரியாக சந்தை நிலவரங்களுக்குகேற்ப செய்யப்படாததால், மக்கள் அரசுப் பணிகளால் பெருத்த ஏமாற்றத்திற்குள்ளானர்கள். அதிகார வர்க்கம் அனைத்துப் பணிகளைச் செய்யும் திறன் படைத்ததாகவும் காணப்படவில்லை என்று குற்றம் சாட்டப்பட்டன. ஒவ்வொரு அதிகாரியும் தங்களது அதிகாரத்தை மேம்படுத்தி முதன்மையாக (Super) இருக்கவே முயற்சித்ததால், மக்களாட்சிக்கு எதிரான வகையில் அதிகார வர்க்கச் செயல்பாடுகள் அமைந்தன. அமைச்சர் தான் செயல்களுக்கு பொறுப்பு வாய்ந்தவர் என்று சொல்லப்பட்டாலும், அதிகாரி எந்த வகையில் பொறுப்பு கொண்டவர் என்று வரையறுக்கப்படவில்லை. அதிகார வர்க்கத்தின் பாதுகாப்பு, பதவி உயர்வுகள் பதவி முதன்மையின் மூலம் செய்யப்பட்டது. தவிர அதிகார வர்க்கத்தில் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையும் தொடர்ந்து அதிகரித்த வண்ணமே இருந்ததால், அதிகார வர்க்கத்தின் மீது தாக்குதல்களும் நடந்த வண்ணமே இருந்தன.

புதிய பொதுமேலாண்மை பணியை வெற்றிகரமாக முடிப்பதில் (Result Oriented) கவனம் செலுத்தியது. மேலாண்மையாளர்களுக்கு தனிப்பட்ட வகையில் பொறுப்பினை வழங்கியது. அதிகார வர்க்க

கடுமைத்தனம் குறைந்து, அமைப்பு, பணியாளர்குழாம் மீதான விதிகளில் நெகிழ்வு ஏற்பட்டது. அரசுப்பணியாளர்கள் நடுநிலைமை அரசியலில் வகிக்கவேண்டுமென்பது மாறி, அரசாங்கத் திட்டங்களில் அவர்கள் ஈடுபாடு கொள்ள வேண்டும். அரசாங்கம் சந்தை நிலையை மையமாகக் கொண்டு செயல்பட வேண்டும். (Osborne and Gaebler) **அஸ்பார்ன் மற்றும் கேபிளர்** கூறியது போல் அரசாங்கம் ஒழுங்குபடுத்த வேண்டுமே தவிர, தானே பணிகளைச் செய்ய வேண்டுமென்பதில்லை. எனவே அரசுப் பணிகளை அரசே செய்யாது, அரசின் பணிகளை தனியார்களுக்கும், ஒப்பந்த காரர்களுக்கும் வழங்கி, அரசாங்கம் அவர்களை ஒழுங்குபடுத்த வேண்டும். புதிய பொதுமேலாண்மை மூன்று Es என்று சொல்லக்கூடிய சிக்கனம், திறமை, திறன் Effectiveness மூன்றையும் செய்யவேண்டுமெனக் கூறுகின்றது. இதனால் தனியார்மயம் என்பது தானாகவே வரக்கூடியது. புதிய பொது மேலாண்மையால் அரசாங்கத்தின் நிதியில் சிக்கனம் ஏற்படும், தேவையில்லாத செலவுகள் தவிர்க்கப்படும். அரசுப்பணியாளர்களின் திறமை மேம்படுவதோடு. அரசு விதிகளினால் அல்லல்படும் சிகப்பு நாடாமுறை அறவே ஒழிந்து விடும். **ஆஸ்பார்ன் கேபிளர்** 10 அம்ச Enterpreness Government பற்றி கூறுகின்றார்.

புதிய பொது மேலாண்மையில் அரசாங்கப் பணிகளை மேற்கொள்ளும் தனியார் நிறுவனங்களுக்கிடையே போட்டி ஏற்படுவதால், குடிமக்கள் தங்களுக்கு தேவையானவற்றை முடிவு செய்து, மக்கள் சேர்ந்து செயல்பட வாய்ப்புக் கிடைக்கும். பணிநிறுவனங்களின் செயல்திறனை அறிந்து, அவற்றால் கிடைக்கும் பலனை மட்டும் மக்கள் பார்ப்பர். செலவுகள் பற்றிப் பார்க்கமாட்டார்கள். மக்கள் எதை அடைய வேண்டுமென்று தீர்மானிக்கிறார்களோ அதை அடைய முயற்சிப்பதே தவிர, அதிகாரவர்க்க விதிகள் பற்றி அக்கறை காட்டமாட்டார்கள். மக்கள் தங்கள் தேவைக்கேற்ப பணிகளைத் தேர்ந்தெடுப்பார்கள். பிரச்சனைகள் வருமுன்னரே தவிர்ப்பர்.

அனைவரும் தங்கள் திறமைகளால் வருமானம் ஈட்ட முயற்சிப்பரே தவிர, செலவுகள் செய்ய மாட்டார்கள். இதனால் அதிகாரம் மக்களிடையே பரவலாகக் கிடைக்கும். இந்த அதிகாரத்தில் மக்கள் பங்கேற்பர். இதனால் சந்தை முறை மலரும். அதிகாரவர்க்க முறை இருக்காது. இவர்கள் வெறுமனே பணி வழங்குவதுடன், பிற துறைப் பணிகளை அதாவது தனியார், தன்னார்வ அமைப்புக்கள் போன்றவை பணிபுரிய வைக்கும் கிரியா ஊக்கிகளாக மாறும்.

புதிய பொதுமேலாண்மையின் அம்சங்களாவன

1. பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் வேலைத்தொழில் மேலாண்மை (Professional Management) ஏற்படும்.

2. பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் போட்டி ஏற்படும்.

3. தனியார்துறை மேலாண்மை முறை பொதுநிறுவனங்களில் உருவாகும்.

4. சீரான ஒழுங்குமுறை உருவாகும்.

புதிய பொதுமேலாண்மை பற்றிக் குறைகளும் கூறப்படுகின்றன. முதலாவதாக, இது ஏற்கனவே அறிவியல் மேலாண்மைக் கோட்பாட்டுத் தந்தை என்ற டெய்லரின் கருத்துக்கள் தான் மீண்டும் உலா வந்துள்ளன என்கின்றனர். பொதுமக்கள் விருப்பிற்கேற்ப தேவைகளை உருவாக்கினால், சந்தைதான் அதிகமான பணிகளைச் செய்யுமே தவிர, அரசாங்கத்திற்கு குறைவான பணிதான் கிடைக்கும். தனிநபர் விருப்பத்திற்கிணங்க தேவைகள் உருவாவதில் உள்ள சிக்கல் யாதெனில் தனிநபர்கள் தேவைகளைச் சீராகத் தேர்வு செய்யமாட்டார்கள். அதிகார வர்க்கம் எப்போதும் தன்னை மேம்படுத்தும் என்று சொல்வதுவும் சரியல்ல. புதிய பொதுமேலாண்மையில் அமைச்சர்கள் தங்களுக்கு விசுவாசமான அதிகாரிகளைத் தேர்வு செய்ய வழிவகுப்பதால், அரசுப்பணி அரசியல்பணியாக மாறி, அதிகாரக் கொள்ளை முறை நிலை வந்துவிடும். வளர்ந்துவரும் நாடுகள் சந்தைப் பொருளாதாரத்தில் திறம்படாததால், அரசுப்பணியும் குறைவாக இருந்தால், மக்கள் மிகவும் பாதிப்பிற்குள்ளாவர்.

பகுதி - 2
நிறுவனமும் மேலாண்மையும்
அமைப்புக் கோட்பாடு

அமைப்பு என்பது ஒரு நோக்கத்தை அடைவதற்கு வேலைகளைப் பகிர்ந்து கொள்ளும் ஒரு முறை. இது ஒரு நிருவாக வடிவமைப்பு. அமைப்பு என்பது வெறுமனே உருவத்தைச் சார்ந்ததல்ல. பணியாளர்களைக் கொண்டது. எனவே அமைப்பில் உள்ள பலபிரிவுகளை அதிகாரம், ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றின் மூலம் ஒருங்கிணைத்து பொது நோக்கை அடையும் வழிமுறையே அமைப்பு என **டைமாக்** வரையறுக்கின்றனார். அமைப்பு என்பது முறையாக அமைக்கப்படுவது அவசியமானதும் ஆகும். ஏராளமான பணியாளர்கள் பணியில் ஈடுபடுவதால், முறையான அமைப்பின் மூலம்தான் பணி ஒதுக்கீடு, ஒருங்கிணைப்பு ஆகியன செய்ய முடியும். அமைப்பிற்குள்ளேயே அமைப்பின் நோக்கங்களை விரைவில் முடிக்கவல்ல முறைமையில்லா அமைப்புக்களும் (Informal) உருவாகும். ஆனால் அவை தங்களுக்குள் எந்த நோக்கத்தையும் வைத்திருப்பதில்லை. அமைப்புக்கள் சில அடிப்படைகளின் மூலமே ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. உதாரணமாக, நான்கு முக்கியமான அடிப்படைகள் மூலம் அமைப்புக்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. அவை, நோக்கம், செயல்முறை, வாடிக்கையாளர் மற்றும் பரப்பு. அரசாங்கம் மக்களுக்கு ஆற்றவேண்டிய முக்கிய பணியான கல்வி, சுகாதாரம் போன்றவை நோக்கங்களின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்படுகின்றன. எனவே இந்த அமைப்புக்கள் அவற்றிற்கு ஒதுக்கப்பட்ட முறையே கல்வி, சுகாதாரம் ஆகிய பணிகளை மேற்கொள்ளும். இரண்டாவதாக, செயல்முறை அடிப்படையில் அமைப்புக்கள் உருவாக்கப்படுகின்றன. பொறியியல், மருத்துவம் போன்றவை செயல்முறைகள். அதாவது இவை நுட்பத்திறன்கள். இவற்றின் அடிப்படையில் பொதுப்பணித்துறை, மருத்துவத்துறை போன்ற அமைப்புக்கள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. இத்துறைகள் மக்களுக்கு வேணடிய பணிகளைச் செய்வதுடன், தங்களது துறைகளையும் மேம்படுத்தக் கூடிய வகையில் வளர்ந்து வரும் தொழில்நுட்பங்களை துறைகளில் சேர்த்துக் கொள்ளும். மூன்றாவது, வாடிக்கையாளர், அதாவது ஒரு குறிப்பிட்ட பிரிவினர்களின் மேம்பாட்டிற்காக ஏற்படுத்தக் கூடிய அமைப்புக்கள். இந்தியாவில் பிற்படுத்தப்பட்ட, தாழ்த்தப்பட்ட மற்றும் பழங்குடியாளர்களின் மறுவாழ்வுத்துறைகள் இதற்கு உதாரணமாகும். நான்காவது, பகுதி அடிப்படையில், ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதி மேம்பாட்டிற்காக ஏற்படுத்தக் கூடிய அமைப்புக்கள். வட்டார அமைப்புக்களாக பல்வேறு அமைப்புக்கள் கொண்டிருக்கும் பிரிவு இதன் அடிப்படையில் ஏற்படுத்தப்பட்டவையாகும்.

அஞ்சல்துறையின் பல்வேறு பிரிவுகள் நாட்டின் பல பகுதிகளிலும் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன.

அமைப்புக்கோட்பாடுகள் என்பவை தொழிற்புரட்சிக்குப் பின்னர் உருவானவை. தொழில் நுட்ப வளர்ச்சியின் காரணமாக சிறிய தொழிற்சாலைகள் அனைத்தும் பெரிய தொழிற்சாலைகளாக வளர்ந்தன. இதனால் இவ்வமைப்புக்களை நிருவாகம் செய்த தனிநபர்கள் அல்லது முதலாளிகளால் நிருவகிக்க இயலவில்லை. எனவே தொழிற்சாலைகளை சீராக எவ்வாறு நிருவகிக்கலாமென்ற சிந்தனை அனைவரது மனதிலும் குடிகொண்டன. ஏராளமான நடைமுறை ஆய்வுகளை தொழிற்சாலைகளின் மேலாண்மையாளர்கள் மேற்கொண்டனர். பிரடெரிக் **டெய்லர், ஹென்றி பாயல்** போன்றோர்களின் அறிவியல் மேலாண்மை, **எல்டன் மாயோவின்** மனித உறவு இயக்கம் போன்றவை முறையாக அமைப்புக் கோட்பாடுகள் உருவாக வழிவகை செய்தன. இவற்றால் நிருவாகத்தில் சிக்கனமும், திறமையும், உற்பத்தியில் பெருக்கமும் ஏற்பட்டன. நாம் அமைப்புக் கோட்பாடுகள் சிலவற்றைக் காண்போம்.

அமைப்பில் அதிகாரம்

ஒழுங்கு விதிகளின் மூலமாக அனைத்து நபர்களையும் அமைப்பில் ஒன்று சேர்ந்து ஒரு முகமாக செயலைச் செய்யவைக்கக் கூடியது அதிகாரம் ஆகும். பணியாளர்களின் நடத்தைகளை அறிந்து, தீர்மானித்து, அவர்களை செயல்படும் வகையில் கட்டுப்படுத்தினால், அதனை நாம் அதிகாரம் எனக் கூறுவோம். இந்த அதிகாரங்கள் பல்வேறு வகைகளாக இருக்கலாம்.

தகப்பனார் தம்முடைய குழந்தைகளையும், குடும்பத்தையும் ஒழுங்குபடுத்தி, அவருடைய கட்டுப்பாட்டிற்குள் வைத்துக் கொள்வதும் அதிகாரம் தான். அதே நேரத்தில், சமூகத்திற்குப் புறம்பான தீய செயல்களைக் கண்டித்து அவர்களைக் கட்டுப்படுத்தும் காவலர்கள் செய்யும் செயலும் அதிகாரம் தான். இந்த அதிகாரங்கள் பயன்படுத்துகின்ற வகையில், செயலாக்கப்படுகின்ற விதங்களில் வித்தியாசமாகவே இருக்குமேயாயினும், மொத்தத்தில் அதன் தன்மையானது ஒன்றே ஒன்றுதான்.

அமைப்பில் முடிவுகள் எடுக்கும் அதிகாரத்தை அதிகாரத் தன்மை என்கிறோம். உயர்மட்டத்தவர் கீழ்மட்டப் பணியாளர்களைத் தொடர்பு கொண்டு முடிவெடுக்கும் தன்மைதான் அதிகாரமாகும். அதிகாரத் தன்மையை பொறுத்தவரை கட்டாயமாகக் கட்டளைகள் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட வேண்டுமென்பது அவசியமானது. புதுக் கருத்துத் தெரிவித்தல், இணங்க வைத்தல், கட்டளை ஆகிய மூன்றும் ஒரே நேரத்தில் ஏற்படக் கூடியவையாகும். ஒருவர் அதிகாரத் தன்மையைத் தான் பிறப்பிக்கும் கட்டளையால் பயன்படுத்தினாலும், அவர் புதுக் கருத்துக்களையும் இணங்க வைக்கும் கருத்துக்களையும் ஏற்றுக் கொள்ளலாம். எதையும் நடைமுறையில் ஆய்ந்து பார்த்துத் தான் இணங்க வேண்டும் என்பது முடியாத காரியம். உதாரணமாக மருத்துவர் இந்த மருந்தைப் பயன்படுத்தினால் நோய் குணமாகும் என்று சொல்வதை நம்பிச் சாப்பிடுவது போல் தான் ஆகும். நாம் மருத்துவரிடம் எங்கே, செய்து காட்டும் பார்க்கலாம் என்று கேட்பது கிடையாது. அது போலவே அணுகுண்டு பற்றி நாம் தெரிந்து கொள்கிறோமே தவிர, பொதுவாக நடைமுறையில் வெடிப்பதைப் பார்த்து, நேரில் உணர்ந்து நம்புவதில்லை.

ஒரு குறிப்பிட்ட கட்டளைக்குச் சிலர் கீழ்ப்படிகின்றார்கள் என்று வைத்துக் கொண்டால் அதற்கு நாம் அதிகாரமெனப் பெயர் சூட்டலாம். இந்தக் கீழ்ப்படிதலானது வேறுபட்ட வகை ஊக்கச் சக்திகளால் ஏற்படக்கூடியதாக இருக்கும். இது தினந்தோறும் செய்த வழக்கத்தின் காரணமாக இருக்கலாம். இல்லையேல் ஆளக் கூடியவர்கள் மீது ஏற்பட்ட தனிப்பட்ட பற்றின் காரணமாக அல்லது வேறு எந்தக் காரணங்களுக்காகவும் இருக்கலாம். அமைப்பில் உயர் அதிகாரிகள்

பிறப்பிக்கும் ஆணைகள் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டால், அவ்வாணைகளைப் பிறப்பித்த அதிகாரிகளுக்கு பணியாளர்கள் கீழ்ப்படிகிறார்கள் என்பது பொருள். ஆனால், பொதுவாக ஆணைகள் நியாயமானதாக, அமைப்பின் நோக்கங்களுக்குப் பொருத்தமானதாக இருக்குமென்றால்தான் அவை ஏற்றுக் கொள்ளப்படும். பொது நோக்கங்களுக்கு இல்லாமல் தனிப்பட்ட நபர்களின் சுய நலங்களுக்காக ஆணைகள் பிறப்பிக்கப்பட்டால், அவை ஏற்றுக்கொள்ளப்படமாட்டாது. ஏனெனில் அவ்வாணைகள் அதிகாரத் தன்மையைப் பெறாமல் உள்ளதால், அவை புறக்கணிக்கப்பட்டுவிடும்.

மாக்ஸ் வீபர் அதிகாரத்தை மூன்று வகைகளாகப் பிரித்து, ஆராய்ந்துள்ளார். தற்போதைய அதிகாரத் தன்மைக் கருத்துக்கள், அதன் அணுகுமுறை பற்றி **லாஸ்வெல்** (Lasswell) **கப்ளான்** (Kaplan) மற்றும் **ஃப்ரடெரிச்** (Fredrich) ஆகியோர் விவரித்துள்ளனர். அதிகாரத் தன்மை என்பது 'ஒரு தொடர்பின் தரம்' (Quality of a Communication) எனவும், இத்தொடர்பானது முறையாக விரிவடையக் கூடியதெனவும் விவரித்துள்ளனர். அதிகாரம் என்பது ஒருவகைச் செல்வாக்கு எனவும், மறைமுகமாகவும், உருவமற்ற தன்மையிலும் செல்வாக்குப் பெறக் கூடியது எனவும் வரையறுத்துள்ளனர்.

நிருவாக அமைவுகளில் அதிகாரம் (Authority in Administrative Organization)

நிருவாக அமைப்புக்கள் தங்களது குறிக்கோள்களை எங்ஙனம் அடைகின்றன என்பதற்குப் பதில் சொல்லும் சாதனம் அதிகாரம் ஆகும். நிருவாக அமைப்பானது ஊக்குவிப்பு மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற செயல்முறைகளை நம்பித்தான் அதன் பொது நோக்கங்களை அடைய முடிகிறது. அதிகாரத்தில் முறைமையாகச் சட்டதிட்டங்கள் வரையறுக்கப்பட்டு, கட்டாயமாக அதிகாரங்களைப் பகிர்ந்து கொள்வதோடு, நிருவாக அமைப்பிற்கேற்பவும் பணியாளர்கள் செயல்பட வேண்டும். அதிகாரத் தன்மை (Authority), அதிகாரம் (Power), செல்வாக்கு (Influence) ஆகிய மூன்றும் செயற்படும் சூழ்நிலைகள் பொதுவாக ஒன்றோடொன்று சேர்ந்துள்ளதாகவே இருக்கும்.

அதிகாரத் தன்மையானது நான்கு வகைகளில் சட்டத்தன்மை பெறுகின்றன. முதலாவதாக பணிகளின் சிறப்புத் தன்மைகளாலும், இரண்டாவதாக முறைமையான செயல்களின் அடிப்படையிலும், மூன்றாவதாக, அதிகாரத்தின் ஆள் தன்மையின்மை, வழக்கமாக செய்கின்ற செயல்கள், (Routine) தனி நபர்களின் திறமைகள், வேலை செய்யும் சூழ்நிலை, ஆட்சித்துறையினர், கண்காணிப்பாளர் ஆகியோர் மேற்கொள்ளும் அணுகுமுறைகள் மற்றும், ஒழுங்கு விதிகள், கடைசியாக பணியாளர்கள் அதிகாரத் தன்மையின் செயல் முறைக்கு மதிப்புக் கொடுப்பதன் மூலமும் சட்டத் தன்மை பெறுகின்றன.

பணியாளர் அதிகாரத் தன்மையை உறுதி செய்ய நான்கு பண்புகள் வேண்டுமெனக் கூறப்பட்டுள்ளது. அவை:

1. அவர் அந்தத் தொடர்புச் செய்திகளைப் புரிந்திருக்க வேண்டும்.
2. முடிவுகள் அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கு உட்பட்டதுதான் என நம்ப வேண்டும்.
3. தனிநபர் பணியானது அமைப்பு முழுமைக்கும் பொருந்தக்கூடியது என்பதை எண்ண வேண்டும்.
4. மன அளவிலும், வெளிப்படையாகவும் பணியாளர்கள் செயல்களைச் செய்யக் கூடிய திறமை பெற்றிருக்க வேண்டும்.

மாக்ஸ் வீபர்

மாக்ஸ் வீபர் (Max Weber) இந்த அதிகாரங்களை மூன்று வகையாகப் பிரித்து விளக்கியுள்ளார். அவை:

1. மரபு அதிகாரம் (Traditional Authority)
2. வசீகர அதிகாரம் (Charismatic Authority)
3. சட்டஞ் சார்ந்த அதிகாரம் (Legal Authority)

மரபு அதிகாரம், சமூக ஒழுங்கின் தூய்மையான நம்பிக்கையின் பேரில் இருக்கக் கூடியதாக உள்ளது. தந்தை வழி (Patriarchal) அதிகாரம் இந்த அதிகார வகையைச் சேர்ந்தது. மக்களை ஆட்டிப் படைக்கும் அதிகாரம் பெற்றவன் பிரபுவாக இருக்கின்றான். மக்கள் அவனுக்குத் தனிப்பட்ட முறையில் கீழ்ப்படிகின்றனர். ஏனெனில், அது மரபின் காரணமாகவும், கடமையுணர்ச்சி அல்லது பக்தியின் காரணமாகவும் நிகழக்கூடியதாக உள்ளது. மரபுரிமை விதிகளுக்கு எதிராகப் புதிய சட்டம் இயற்றுவது கொள்கை அளவில் முடியாத காரியமாகும். எனவே மரபுரிமை எண்ணங்களின் வழியாக இந்த அதிகாரம் பயன்படுத்தப்பட்டுக் கொண்டு வருகிறது.

வசீகரம் (Charisma) என்ற வார்த்தைக்குக் கடவுள் அளித்துள்ள ஆன்மீகம், அல்லது தலைவனை மக்கள் பின்பற்றுவது அல்லது மொத்தத்தில் ஏதோ ஒரு சக்தி அவர்களிடம் குடிகொண்டு பிறரையும் இழுக்கிறது என்று பரந்த அளவில் சொல்லி விடலாம். இப்பேர்ப்பட்ட அதிகாரத்தைக் கடவுள் சக்தி, மாயை, மந்திரம், இயற்கையின் வலிய சக்தி எனப் பலவாறாகச் சொல்லலாம். மாயை, மந்திரம் செய்து மக்களைப் பயமுறுத்தித் தனது வழியில் எவனொருவன் செய்கின்றானோ அப்படிச் செய்கின்ற அதிகாரம் மேற்படி அதிகாரமாகும். இதை விடுத்துக் கடவுளின் மேல் பொறுப்பை விடுத்து, தவறுகள் நடக்காத வண்ணம் அறநெறி, உண்மைகளை வைத்து ஆட்சி செய்யப்படுமானால், அந்த அதிகாரமும் மேற்படி அதிகாரம் தான். எனவே, இந்த அதிகாரத்திற்கும் பொருத்தமான பெயர் சூட்ட வேண்டுமானால், எளிதாக மாய அதிகாரம், வசீகர அதிகாரம் அல்லது மந்திர அதிகாரம் என்று சொல்லிவிடலாம்.

இந்த அதிகாரமும் தனிப்பட்ட நபர்களின் வழி முறையில் இருக்கக் கூடியது. இதில் பொருத்தமான பதவித் தரங்களை வகைப்படுத்திச் பின்பற்றி மக்கள் செல்லக் கூடியதன்று. இதில் நிருவாகம் செய்யும் அதிகாரிகளும் மேற்படி தந்தை வழி ஆட்சியைப் போல் தலைவன் விருப்பத்திற்கிணங்கத்தாம் நடப்பர். மற்றத் தொடர்பு முறைகள் அனைத்தும் இரண்டிற்கும் ஒன்றேதான். இருப்பினும், மக்கள் மாயையின் வசீகரத்தில் தலைவனைப் பின்பற்றுகின்றனர். இந்தக் கோட்பாடு முதலில் பண்டைய கிறித்தவ இனத்தின் திறத்தை விளக்கும் வகையில் **சோம்** (R.Sohm) என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது. பின்னர் பலராலும் பின்பற்றப்பட்டு இன்று சிறந்த கோட்பாடுகளில் ஒன்றாக உள்ளது.

சட்ட அதிகாரம் சட்டத்தின்படி நிர்ணயிக்கப்பட்டிருக்கும். அதிகாரவர்க்கம் ஓர் உண்மையான சட்ட அதிகார வகையைப் பிரதிபலிக்கிறது. சட்டங்கள் சரியான வகையில் செயல் முறைகளை உருவாக்கும் வண்ணம் இயற்றப்பட்டும், பின்னர் அவை மாற்றத்திற்குள்ளாவதுவும் உண்டு. சட்டமியற்றும் அமைப்பானது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்களையோ, நியமனம் செய்யப்பட்டவர்களையோ கொண்டு அமைக்கப்படும். நிருவாகப் பணியாளர்கள் ஆட்சி செலுத்தும் பிரிவினரால் நியமனம் செய்யப்பட்டவர்கள் ஆவர். சட்டத்தைப் பின்பற்றிச் செல்லக் கூடியவர்கள் மக்கள் ஆவர்.

இங்கே கீழ்ப்படிதல் என்பது தனிப்பட்ட மனிதர்களுக்கு அன்று. அதிகாரம் செலுத்துகின்றவர்களும் கூட, சட்டத்தின்படி செல்லக் கடமைப்பட்டுள்ள காரணத்தால், அவர்களும் ஒழுங்குமுறைகள் மற்றும் ஒழுங்கு விதிகள் ஆகியவற்றைப் பின்பற்றித்தான் அதிகாரம் செலுத்த முடியும். ஒவ்வொருவருடைய அதிகார எல்லைக்கும் வரையறை கொடுத்து, அதற்குத் தகுதியும் நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது. தகுதி, அதிகார எல்லை வரையறைக்குட்பட்டவர்கள் தாம் அதிகாரத்தைச் செலுத்த முடியும்.

சட்ட அதிகாரம் என்பது தனியார் துறைகள், தன்னிச்சையான சங்கங்கள் போன்றவற்றிலிருந்து வந்துள்ளது. தனியார் துறையில் 'ஒப்பந்தம்' என்ற சொல்தான் பின்னர் சட்ட அதிகாரம் என்று மாறியுள்ளது. அதிகார வர்க்கமும் உண்மையிலேயே சட்ட அதிகார வகையைப் பிரதிபலிக்கின்ற வகையில் தான் உள்ளது. ஆனால், முழுமையாக எந்த அதிகாரமும் அதிகார வர்க்கத்தன்மையாக இருக்க முடியாது. இதே மாதிரியாக நிருவாகப் பணியாளர்கள் அனைவரும் அதிகாரத் தன்மை பெற்றவர்களாக இருக்க முடியாது. ஏனெனில், தன்னலக் குழுக்கள் பல வகைகளில் நிருவாகத்தில் இணைந்து செயற்படுகின்றன. பொருளாதாரத் துறையைப் பொறுத்த அளவில்

தன்னலக் குழுக்களும், செல்வாக்குக் குழுக்களும் அதிகமான வகையில் நிருவாகத்தில் ஈடுபடுகின்றன.

அதிகார வர்க்கம் மட்டுமே சட்ட அதிகார வகையைப் பிரதிபலிக்கவில்லை. பிற வகையான, அலுவலகங்களைச் சுழற்சி (Rotation) முறையின் மூலமாகப் பெறுபவர்கள், சீட்டுக் குலுக்கல் மூலமாகத் தேர்வு பெறும் அலுவலர்கள், மக்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்படும் அதிகாரிகள் ஆகியோரும் இந்த வகையில் தான் அடங்குகிறார்கள். பாராளுமன்றம் மற்றும் நிர்வாகக் குழுக்கள் ஆகியவை கூட்டுத்தன்மை பெற்று விளக்குவதும் இந்த வகையைச் சேர்ந்தவைதாம். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அதிகாரிகளின் மூலமாகச் சட்ட அதிகாரம் வளர்ச்சி பெற்றுள்ளது.

தந்தை வழி ஆட்சியில், வேலையாட்கள் அனைவரும் முழுமையாகக் குடும்பத் தலைவரை நம்பியே வாழ்க்கை நடத்த வேண்டும். தந்தை வழி அதிகாரம் தன்னிச்சையானது, அளவிட முடியாதது. நீதி, நியாயம் அவனைச் சார்ந்ததாகத் தான் இருக்குமே தவிர, அவனது பணியாட்களைச் சார்ந்தது அல்ல. எனவே, அவனுடைய எதேச்சாதிகாரத்தைக் கட்டுப்படுத்தும் காப்புகள் இருக்க வழி இல்லை.

அதிகாரவர்க்கக் கோட்பாடு

அதிகாரவாக்கம் என்பது 'Bureau' என்ற சொல்லில் இருந்து வந்தது. இதற்கு பொருள் 'அறை' அல்லது மேஜை என்பதாகும். அந்த அறையிலிருந்து நிருவகிப்பது அதிகாரவர்க்கம் எனலாம். இவ்வார்த்தை பிரெஞ்சு மொழியிலிருந்து வந்ததாகும். அதிகாரவர்க்கம் என்பதை மிகவும் பிரபலமாக ஆக்கிய பெருமை மாக்ஸ்வீபரைச் சாரும். இவரது இலட்சியவகை அதிகாரவர்க்கம் என்பது முக்கியமான ஒன்றாகும். அதிகாரவர்க்கம் என்பது எதிர்மறையாக பெரிய சாம்ராஜ்யங்களை ஆட்சி செய்வதற்கு அடிப்படையானது என்றும், பெரிய அமைப்புக்களின் ஆளுமை ஒரு சிலர் கையில் அதிகாரம் குவிந்து எதேச்சதிகார முறையில் செயல்படுவதைக் குறிப்பதாகக் கருதப்பட்டது. **தாமஸ் கார்லைல்** (Thomas Carlyle) அதிகாரவர்க்கத்தை ஐரோப்பா கண்டத்தின் தொந்தரவு Nuisance என்று விவரித்துள்ளார். 1746ம் ஆண்டு **வின்ஸன்ட் டி கொர்னி** (Vincent de Gourney) என்பார் இவ்வார்த்தையை முதலில் பயன்படுத்தியவர். ஆனால் எதிர்மறையிலிருந்து ஆக்கப்பூர்வ முறையில் அதிகாரவர்க்கத்தை பிரபலமாக்கியவர் மாக்ஸ் வீபர். இவர் அதிகாரத்தை மூன்றாகப் பிரித்துள்ளார். அவற்றில் சட்டரீதியாக அதிகாரம் பயன்படுத்தப்படுவதுதான் அதிகாரவர்க்கம் என்கிறார். அதனுடைய பண்புகளாகக் குறிப்பிடப்படுவன.

1. அதிகார வர்க்க முறை அணுகுமுறை

1. அரசுப் பணியாளர்கள் தனிப்பட்ட முறையில் சுதந்திரமானவர்கள். ஆனால் அலுவலகப் பணியில் அமைப்பின் அதிகாரத்திற்குக் கட்டுப்பட்டவர்கள்.
2. நிருவாகப் பதவிகள் படிநிலையாக அமைக்கப்பட்டு, உயர்மட்டம் கீழ்மட்டத்தைக் கட்டுப்பாடு செய்யும்.
3. பணியாளர்களின் கடமைகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டிருக்கும்.
4. பணியாளர்கள் ஒப்பந்த அடிப்படையில் சுதந்திரமாகத் தேர்வு செய்யப்படுவர்.
5. பணியாளர்கள் தகுதி அடிப்படையில் தேர்வு செய்யப்படுவர். தேர்தல் மூலம் தேர்வு செய்யப்படுவதில்லை.
6. பதவிகளுக்கு நிரந்தர ஊதியம் வழங்கப்படும்.
7. பணியாளருக்கு பதவிதான் அவருடைய முழுவேலை.
8. பணியை வாழ்நாள் பணியாக பணியாளர் ஏற்பதால், பதவி உயர்வுகள் தகுதி அடிப்படையில் வழங்கப்படும்.
9. பதவி என்பது பணியாளரின் தனி சொந்தமாக இருக்காது.

10. பணியாளர் முறையாக ஒழுங்கு மற்றும் கட்டுப்பாடுகளுக்கு இலக்கானவர்கள்.

அதிகாரவர்க்கத்தின் குறைபாடு என்பது படிநிலை சார்ந்த பதவிகளால் தாமதம் ஏற்படுகிறதென்றும், இதனால் நிருவாகத்தில் திறமைக் குறைவு உருவாகிறதென்பது பெரிய குற்றச்சாட்டு. அதிகாரவர்க்கம் என்பது அமைப்பில் திறமையை மேம்படுத்தக் கூடியது என வீபர் கூறுகின்றார். இவரது அதிகாரவர்க்கம் அரசுப்பணியைக் குறிப்பிடக்கூடியதாகும். இவரது மூன்றுவகை அதிகாரவர்க்க முறைகளான மரபார்ந்த அதிகாரவர்க்கம், வசீகர அதிகாரவர்க்கம் மற்றும் பகுத்தறிவு – சட்டப்பூர்வ அதிகாரவர்க்கம் என்பனவாகும். இதில் மூன்றாவது வகை அதிகாரவர்க்கம் இலட்சிய அதிகாரவர்க்கம் ஆகும். **கார்ல்மார்க்ஸ்** அதிகாரவர்க்கமென்பதை பொருளாதார ஆதிக்கம் கொண்ட பிரிவின் சமூகத்தின் பிற பிரிவினர்களை அடக்கி ஆளும் ஒரு இயந்திரமென்கிறார்.

மரபார்ந்த கோட்பாடு

ஹென்றி பாயல் பிரெஞ்சு நாட்டவர். பிரெஞ்சில் தாய்மொழியான பிரான்சு மொழியில் தான் அனைத்தையும் கற்பர். இவரது கருத்துக்கள் டெய்லரின் கருத்துக்களைக் காட்டிலும் தெளிவாக இன்றுள்ள முறைபோல் இருக்கின்றது. ஆனால் அவர் எழுத்துக்கள் ஆங்கில மொழியாக்கம் செய்தது 1929ல் தான். அதற்கு முன்னரே டெய்லர் பிரபலமானவராகிவிட்டதால், டெய்லர் மாதிரியாகவே பாயல் கருத்துக்கள் உள்ளன என்று கருத்துரைக்கப்பட்டது, இவரும் அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தை என அழைக்கப்படுகின்றார். **கலிக்** அமைப்பின் கொள்கைகளாக 10 கொள்கைகளை உருவாக்கியுள்ளார். அவை:

1. வேலைப்பங்கீடு
2. துறை அமைப்பின் அடிப்படை
3. படிநிலை மூலம் ஒருங்கிணைப்பு
4. வெளிப்படையான ஒருங்கிணைப்பு
5. குழுக்கள் மூலமான ஒருங்கிணைப்பு
6. அதிகாரப் பரவல்
7. ஒருங்கிணைப்பு ஆணை
8. ஆலோசனை மற்றும் செயல்வகைச் செயல்கள்
9. ஒப்படைப்பு
10. கட்டுப்பாட்டு வீச்சு

இயந்திரத்துவக் கோட்பாடு எனவும் மரபார்ந்த கோட்பாட்டைக் கூறுவர். இக்கோட்பாட்டை **ஹென்றி பாயல், அர்விக், கலிக், மூனி, டெய்லர்** மற்றும் **மாக்ஸ் வீபர்** ஆகியோர் ஆதரித்து வந்துள்ளனர். நிர்வாகமென்பது நிருவாகமே என்றும் இவர்கள் அமைப்பில் நிருவாகச் செயல்களுக்கு முக்கியத்துவம் வழங்கியவர்கள் இவர்கள். அதிகாரக்கோட்பாட்டில் மாக்ஸ்வீபரின் அமைப்பின் உரு, செயல்முறை ஆகியனதான் மரபார்ந்த கோட்பாட்டின் அடிப்படையாகும். நிர்வாக மரபார்ந்த கோட்பாடு என்பது இருபதாம் நூற்றாண்டின் பிற்பகுதியிலிருந்து வளர ஆரம்பித்தது. 1937ம் ஆண்டுகளில் இக்கோட்பாடு மிகவும் பிரபலமான கோட்பாடாக மாறியது. **அர்விக்** மற்றும் **கலிக்** ஆகியோர் வெளியிட்ட நிர்வாக அறிவியல் என்ற கட்டுரை இக்கோட்பாட்டை பிரபலமான கோட்பாடாக மாற்றிற்று.

மரபார்ந்த நிருவாக கோட்பாட்டை பல பெயர்களில் அழைக்கலாம். முறையான அமைப்புக் கோட்பாடு, இயந்திரத்துவக் கோட்பாடு, உருவமைக் கோட்பாடு, நிருவாக மேலாண்மைக் கோட்பாடு என்பன சில முக்கிய பெயர்களாகும். அமைப்பின் அணுகுமுறையை பரந்த அளவில் ஆக்கியது இக்கோட்பாடு. தனித்துவம், படிநிலை, பகுத்தறிவு, ஆள்தன்மையின்மை திறமை ஆகியன இக்கோட்பாட்டின் முக்கிய

பண்புகளாகும். வேலைப் பங்கீடு என்பது மரபார்ந்த நிருவாகக் கோட்பாட்டின் மையக் கருத்து. பொருளாதார ஊக்குவிப்புக்கள் மூலம் பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கலாம் என்பதை இக்கோட்பாடு ஏற்றுள்ளது. திறமை மற்றும் சிக்கனம் ஆகிய இரண்டும் மேலோங்க நிர்வாகக் கொள்கைகள் முறையாக உருவாக்கப்பட வேண்டும் என்று கூறுகின்றனர் இக்கோட்பாட்டாளர்கள். இக்கோட்பாட்டின் பங்களிப்பாளர்களைப் பற்றிக் காண்போம்.

ஹென்ரி பாயல்

ஹென்ரி பாயல் மரபார்ந்த கோட்பாட்டை வளர்த்தவர் ஆவார். இவரது 'General and Industrial Management' என்ற நூல் 1916ம் ஆண்டு இவரால் வெளியிடப்பட்டது. இந்நூல் 1929ம் ஆண்டு ஆங்கிலத்தில் மொழியாக்கம் செய்யப்பட்டு, வெளியிடப்பட்டது. இவரைப் பொறுத்த வரை நிருவாகம் என்பது பொதுவானது. தனியார் துறை நிருவாகம், பொதுத்துறை நிருவாகம் என்று இரண்டையும் வேறுபடுத்தவில்லை. இவர் அமைப்பின் செயல்களை ஆறுவகைகளாகப் பிரிக்கின்றார். அவை, மேலாண்மைச் செயல்கள், தொழில்நுட்பச் செயல்கள், வணிகச் செயல்கள், நிதிச் செயல்கள், பாதுகாப்புச் செயல்கள், கணக்கு வைப்புச் செயல்கள் என ஆறுவகையான செயல்களைக் குறிப்பிடுகின்றார். மேலும் நிருவாகம் என்பதில் ஐந்து மூலக்கூறுகள் உள்ளன என்கிறார். அவை முன்னறிவிப்பு, திட்டமிடலும், அமைப்பும், கட்டளை, ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாடு ஆகிய ஐந்தும் ஆகும். இவைதவிர, 14 வகையான நிருவாகக் கொள்கைகளைக் குறிப்பிடுகின்றார். அவை,

1. வேலைப்பங்கீடு
2. அதிகாரத்துவம்
3. ஒழுங்கு
4. ஒருமிப்பு ஆணை
5. ஒருமிப்பு வழிகாட்டல்
6. தனிநபர் ஆர்வம் பொது நலத்திற்குக் கீழாக இருத்தல்
7. ஊதியம்
8. அதிகாரக் குவியலும் அதிகாரப் பரவலும்
9. அளவைச் சங்கிலி
10. ஆணை
11. நியாயம்
12. பணிப்பாதுகாப்பு
13. பூர்வாங்கத் தன்மை
14. சகோதரத்துவம்

கலிக் மற்றும் அர்விக்

முதன்முதலாக அர்விக் நிர்வாக அணுக்கள் என்ற நூலை எழுதி வெளியிட்டார். பின்னர் லூதர் கலிக்குடன் சேர்ந்து நிர்வாக அறவியல் (Science of Administration) என்ற ஆராய்ச்சிக் கட்டுரையை 1937ம் ஆண்டு பிரசுரித்த பின்னர் இவர்களுடைய பெயர் பிரபலமாயின. மரபார்ந்த கோட்பாட்டில் உருவமைப்பு மற்றும் பணிகள் ஆகிய இரண்டிற்கும் முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டது. லூதர் கலிக் நிர்வாகச் செயல்கள் அனைத்தையும் ஒன்று திரட்டி POSDCORB என்ற தொடரை வழங்கினார். இதில் ஏழுபணிகள் உள்ளடங்கி உள்ளது. அவை:

P – என்பது திட்டமிடல்
O – என்பது அமைப்பு
S – என்பது பணியாளர் குழாம்
D – என்பது வழிகாட்டல்
CO – என்பது ஒருங்கிணைப்பு
R – என்பது அறிக்கையிடல்
B – என்பது நிதிபற்றிக் கூறும் வரவு செலவுத் திட்டம் ஆகும்.

கலிக் அர்விக் எட்டு அமைப்புக் கோட்பாடுகளை விளக்குகின்றார். அவையாவன,

1. பொது நோக்கக் கொள்கை
2. கருத்துப்பரிமாற்றக் கொள்கை
3. பொறுப்புக் கொள்கை
4. அளவைச் சங்கிலிக் கொள்கை
5. கட்டுப்பாட்டு வீச்சுக் கொள்கை
6. தனித்துவக் கொள்கை
7. ஒருங்கிணைப்புக் கொள்கை
8. வரையறைக் கொள்கை

மூனி மற்றும் **ரெய்லி** (Mooney and Reily) 1931 Onward Industry என்ற நூலை வெளியிட்டனர். பின்னர் இந்நூலைத் திருத்தி, 1939ம் ஆண்டு புதிய தலைப்பில் **அமைப்பின் கொள்கைகள்** என்று வெளியிட்டனர். இவர்கள் நான்கு முக்கிய கொள்கைகளைக் கூறியுள்ளனர். அவை,

1. ஒருங்கிணைப்பு
2. படிநிலை
3. பணியில் வேறுபாடுகள்
4. செயல்வகை மற்றும் ஆலோசனைப் பணி

மரபார்ந்த கோட்பாட்டின் குறைகள்

அமைப்பில் இந்தக் கோட்பாடு அறிவியல் பூர்வமாக சோதனை நடத்தி மெய்ப்பிக்கப்படவில்லை. மனித உணர்வுகளுக்கு எந்த வித

முக்கியத்துவமும் இந்தக் கோட்பாட்டில் இல்லை. மேலும் சமூக மாற்றங்களுக்கேற்ப அமைப்பும் மாறுதலுக்கு உட்படக் கூடியதென்று உணரப்படவேயில்லை. எனவே தான் இது இயந்திரத்துவக் கோட்பாடாகக் கருதப்படுகிறது. அமைப்பில் பணியாளர்கள் என்போர் கருவிகள்போல் உயிரில்லாது செயல்படவேண்டும் என்று அமைப்பின் உதவியாளர்களாகப் பணியாளர்கள் கருதப்படுகின்றனர். வேலையைப் பற்றித்தான் சொல்லப்படுகிறதே தவிர, வேலை செய்யக்கூடிய பணியாளர்களைப் பற்றிக் குறிப்பிடவே இல்லை. அமைப்பின் மரபார்ந்த கோட்பாடு என்பது பழமொழிகள், கட்டுக்கதைகள் மற்றும் கோஷங்கள் போன்று சொல்லப்படுகின்றதே தவிர, பணியாளர்களை ஏற்கவோ, அங்கிகரிக்கவோ, ஊக்கமூட்டவோ செய்யக்கூடிய எதையும் செய்யவில்லை என்று **ஹெர்பர்ட் சைமன்** மிகவும் சாடுகின்றார். மரபார்ந்த கோட்பாடு அறநெறித் தன்மை கொண்டதாக, என்ன செய்யவேண்டுமென்பதில் தான் அக்கறை கொள்கிறதே தவிர உண்மையான நிலைபற்றி அறியாதது. மேலும் இது முறையான அமைப்பு பற்றியே பேசுகிறதே தவிர, அமைப்பின் முறைமையில்லா அமைப்பைப் பற்றிப் பேசவில்லை.

மனித உறவுக்கோட்பாடு

மரபார்ந்த அமைப்புக் கோட்பாடுகளிலுள்ள குறைகளைக் களையும் வகையில் உருவெடுத்தது மனித உறவுக் கோட்பாடாகும். அமைப்பின் செயல்பாட்டில் அக்கறை எடுத்துக்கொள்ளும் காரணிகளான பணியாளர்கள் உணர்வுகள், ஊக்குவிப்புக்கள், முறைமையில்லாக் குழு போன்றவற்றிற்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்து உருவாக்கப்பட்டது இக்கோட்பாடு, மனிதன் உணர்விற்காக மட்டும் வாழவில்லை, பிற விஷயங்களுக்காகவும் வாழ்கிறான் என பணியாளர்களை மையமாக வைத்து உருவாக்கப்பட்ட கோட்பாடு இக்கோட்பாடு.

மனித உறவுச் சிந்தனையை அமைப்பில் மெய்ப்பித்துக் காட்டியது ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகள் ஆகும். இதனை நடத்திக் காட்டியவர் **எல்டன் மாயோ** என்பவராகும். இவரும் இவருடைய சக பணியாளர்களும் ஹாதோர்ன் வணிகப் பள்ளியின் சார்பில் மேலைநாட்டு மின்சாரக் கம்பெனியில் (Western Electric Company) நடத்திய சோதனைகள் தான் ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகள். இது அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் 1920ம் ஆண்டிற்குப் பின்னரும் 1930ம் ஆண்டின் ஆரம்பத்திலும் நடத்தப்பட்ட சோதனைகள் இவை. சிகாகோ நகர் அருகில் உள்ளது இக்கம்பெனி, இச்சோதனை நான்கு கட்டங்களாக நடத்தப்பட்டவை. அவை,

1. வண்ணவிளக்கு ஒளிக்கற்றை சோதனை

இச்சோதனை 1924 முதல் 1927ம் ஆண்டுவரை நடத்தப்பட்டது. ஒளிக்கற்றையின் மாறுதலுக்கேற்ப பணியாளர்களின் உற்பத்தித்திறனும் மாறுதலுக்கு இலக்காகின்றது எனக் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. பலவிதமான வண்ண விளக்குகளை ஏற்றி, பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறனை வளர்க்க இச்சோதனை உதவியது.

2. தொலைபேசி சாதனம் உருவாக்கல்

இது 1927ம் ஆண்டு நடத்தப்பட்டது. பணிச்சூழ்நிலை பணிக்கு அவசியம் என்பதை மெய்பித்தது இது. ஏனெனில் பணிச் சூழ்நிலைகளை மாற்றி மாற்றி அமைத்து பணியாளர்களின் உற்பத்தித்திறனும், ஒழுங்குணர்வும் பணிச்சூழ்நிலையால் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன என்பது உறுதியாயிற்று.

3. பேட்டி

இச்சோதனை 1928 முதல் 1931 வரை நடத்தப்பட்டது. 5000 தொலைபேசி இயக்குபவர்களிடம் நடத்தி, அவர்களது குறைகளை அறிந்ததோடு, அவர்கள் தங்களுக்குமேல் உள்ள தொலைபேசி ஆய்வாளர்களிடம் எந்த மாதிரியான கருத்தைக் கொண்டிருந்தார்கள் என்பதை அறிய உதவியது. ஒழுங்குணர்வு என்பது உயர்மட்ட

கீழ்மட்டங்களுக்கிடையே தொடர்புகள் எப்படியிருக்க வேண்டுமென வரையறுத்தது இச்சோதனை.

4. வங்கி மின் இணைப்பு சோதனை

1931-1932 அகிய ஆண்டுகளில் நடத்தப்பட்ட சோதனை இது. அமைப்பின் பல்வேறு பிரிவுகளில் பரஸ்பரமாக, பணியில் ஈடுபாடு கொண்டு செயல்படுகிறார்கள் என்பதை நிருபித்த சோதனை இது.

பின்னர் **ரோயிதிலிஸ் ப்ரும் டிக்சன்ஸ்** எழுதிய **மேலாண்மையும் தொழிலாளரும்** என்ற நூல் 1939 ல் வெளியிடப்பட்டது. ஹாதோர்ன் சோதனைகளின் கருத்தை அப்படியே ஏற்று வெளியிடப்பட்ட நூல் இதுவாகும்.

ஹாதோர்ன் சோதனை முடிவுகள்

1. பணிக்கு பணிசெய்கின்ற இடத்தைக்காட்டிலும், சமூக உளவியல் காரணிகள் பணியின் மேம்பாட்டிற்கும், பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை வளர்ப்பதற்கும் பயன்படுகிறது.
2. அமைப்பு என்பது ஒரு சமூக முறைமை.
3. பொருளாதாரம் சம்பந்தப்படாத காரணிகள் பணியாளர்களின் நடத்தை, திறன் மற்றும் ஒழுங்குணர்வை வளர்க்கக்கூடியது.
4. பணியாளர்கள் தனித்து இருக்க விரும்புவதில்லை, சகபணியாளர்களோடு சேர்ந்து பணியாற்றவே விரும்புகின்றனர்.
5. வேலைப் பங்கீடு தனித்துவத்தைக் கொடுக்கிறதாயினும், அதுதான் சிறந்த திறமையான முறையென்று சொல்ல முடியாது.
6. பணியாளர்கள் தாங்களே சிறிய சமூகக்குழுக்களை உருவாக்கிக் கொள்கின்றனர்.
7. பணியாளர்கள் தனிப்பட்ட நபர்களாக அல்லாமல் அமைப்பின் முறைமையில்லா குழுவின் உறுப்பினர்களாகவே மேலாண்மையோடு தொடர்பு கொள்கின்றனர்.
8. கண்காணிப்பு, தொடர்பு, பங்கேற்பு, தலைமை ஆகியன பணியாளர்களின் நடத்தையை மாற்றவல்லது. பணியில் திருப்தி, உற்பத்தி ஆகியன மேற்படி காரணிகளோடு தொடர்புடையது.

எனவே மனித உறவுக் கோட்பாட்டில் கீழ்க்கண்ட மூன்று அணுக்கள் இடம்பெறுகின்றன. அவை

1. தனிநபர்
2. முறைமையில்லா அமைப்பு
3. பங்கேற்பு மேலாண்மை

தனிநபர்

தனிநபரின் உணர்வுகள், எண்ணங்கள் ஆகியற்றிற்கு மதிப்பளிக்கிறது இக்கோட்பாடு. பணியாளர்களின் உற்பத்தி மற்றும் அமைப்பின் உற்பத்தி ஆகிய இரண்டையும் தீர்மானிக்கக் கூடியவர்கள்

தனிநபர்கள். எனவே இதில் தனிநபர்கள் முழுமையாக அங்கீகாரம் பெறுகின்றனர்.

முறைமையில்லா அமைப்பு

முறைமையில்லா அமைப்பை வலியுறுத்தக் கூடியது மனித உறவுச் சிந்தனை. முறைமையில்லா அமைப்பு பற்றி **எல்.டி.ஒயிட்** கூறியுள்ளதாவது, இது வேலைத் தொடர்பு முறையை உருவாக்கி, பணியாளர்கள் பரஸ்பரமாக ஒருவருக்கொருவர் தொடர்புகொண்டு, ஒற்றுமையாகச் செயல்பட வைக்கக் கூடியது என வரையறுத்துள்ளார். அமைப்பின் திறமையை நிர்ணயம் செய்யக் கூடியது முறைமையில்லா அமைப்பாகும். உற்பத்தி மற்றும் நடத்தைச் செயல்முறையை உருவாக்கும் நெறிமுறை இது. இதனை வங்கி மின் இணைப்புச் சோதனையின் மூலம் இந்நெறிமுறைகளை முழுமையாகச் செய்ததுடன், அமைப்பிற்கு குந்தகம் விளைவிக்கும் குறைகளை உயர் அதிகாரிகளிடம் கூறுவதோ, ஒருவருக்கொருவர் பேசாமலோ வேலை செய்யவில்லை. அனைவரும் பரஸ்பரமாக, பொறுப்புடன் செயல்பட்டனர் என்பதை வங்கி இணைப்புச் சோதனை விளக்குகின்றது.

பங்கேற்பு மேலாண்மை

பணியாளர்கள் அமைப்பில் பங்கேற்பதை வளர்க்கக் கூடியதாக இக்கோட்பாடு திகழ்கின்றது. பணிக்கட்டுப்பாடுகள் உள்ளிட்டு அமைப்பின் பல்வேறு செயல் நடவடிக்கைகளில் முடிவு செய்வதில் பணியாளர்கள் பங்கேற்கின்றனர். இதனுடைய நன்மைகள் சில உண்டு. அவை:

1. பணியாளர்கள் உயர் அதிகாரிகளோடு பிரச்சனைகளைப் பேச வாய்ப்பு உள்ளது. குறிப்பாக பணியாளர்களைப் பாதிக்கும் விஷயத்தில் விபரமாகப் பேச வாயப்புத் தருகின்றது.
2. குழுவில் பங்கேற்கும் எண்ணம் உருவாகின்றது.
3. உற்பத்தி இதனால் அதிகரிக்கின்றது.
4. வேலைச் சூழ்நிலை அனைவராலும் விரும்பத்தக்க வகையில் அமைக்க உதவுகின்றது.
5. மேலாண்மையிலிருந்து பணியாளர்கள் விலகமுடியாது தடுக்கின்றது. எனவே கட்டாயமாகப் பணியாளர்கள் பங்கேற்க முடிகின்றது.
6. பணியாளர்கள் அமைப்பின் குறிக்கோள்களை இதனால் ஏற்றுக் கொள்கின்றனர்.

மனித உறவுச்சிந்தனையிலும் சில குறைகள் உள்ளன. அவை:

1. அறிவியல் அடிப்படையில்லாது அமைந்துள்ளது ஹாதோர்ன் பரிசோதனைகள்
2. பொதுவாக சோதனை நடைபெறுகின்ற சமயங்களில் பணியாளர்கள் இயற்கைக்கு மாறாக செயற்கையாக நடந்து கொள்கிறார்கள்.

இச்சோதனைகளுக்கு அவர்கள் முக்கியத்துவம் கொடுத்து தங்களது நடத்தையையே வித்தியாசமாக்கிக் கொள்கின்றனர். தங்களைக் கவனிக்கக் கூடியவர்களைக் கவரும் வகையில் சில நடத்தைகளை உருவாக்கிக் கொள்கின்றனர். மேலும் எந்த நடத்தையைச் சோதனை செய்கிறார்கள் என்பதை அறிந்து, அதற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்து, சோதனைக்கு உகந்தவர்களாக நடந்து கொள்கின்றனர். சோதனை அவர்களுக்கு தெரியாமல் நடத்தப்படவேண்டுமெனினும், அது அவர்களுக்குத் தெரிந்து விடுவதால், உண்மையான, இயல்பான பணியாளர்களது நடத்தையை அறிந்துகொள்ள முடிவதில்லை.

3. மனித உறவுக் கோட்பாடு மேலாண்மைக்கு ஏற்றதாகவும், தொழிலாளர் சங்கங்களுக்கு எதிரானதாகவும் அமைந்துள்ளது.
4. முறைமையில்லா அமைப்பிற்கு அதிக முக்கியத்துவம் வழங்கப்படுகிறது.
5. பணியாளர்களின் இயல்பான வேலை முறையை விடுத்து, பணியாளர்களுக்கிடையே உள்ள தொடர்புகளில் தான் அதிகக் கவனம் செலுத்துகின்றனர் என **பீட்டர் டிரக்கர்** குறை கூறியுள்ளார்.
6. டேனியல் செல்ப் ஹாதோர்ன் அணுகுமுறை தவறானது என்கிறார்.
7. மனித ஊக்கமென்பது பல்தன்மை நிறைந்தது, அத்தனை தன்மையையும் மாயோ ஆராயவில்லை.
8. மாயோவின் தத்துவத்தில் எந்த வித மோதலோ, முரண்பாடோ, கூறப்படவில்லை.
9. சூழ்நிலைக் காரணிகளுக்கு முக்கியத்துவம் தரப்படவில்லை.

நடக்கையியல் கோட்பாடு

நிருவாகத்தில் அறிவியல் முறைகளைப் பயன்படுத்த வலியுறுத்தும் முறை நடக்கையியல். அமைப்பின் முறையான பணிகள் மற்றும் பிரிவுகளின் செயல்பாட்டை விளக்குவதைக் காட்டிலும், அமைப்பில் பணியாற்றும் பணியாளர்கள் மற்றும் குழுக்களின் உண்மையான செயல்பாட்டை விளக்குவதுதான் நடக்கையியல். நடக்கையியல் அமைப்பும் அதன் செயல்பாட்டையும் நடைமுறை அமைப்பின் பணியாளர்களின் செயல்பாட்டிற்கும் உள்ள தொடர்புகளை, அனுமானம் உருவாக்கி சோதனைகள் வாயிலாக விளக்குவதே நடக்கையியல். ஆய்வுகள் பல மேற்கொண்டு, நடைமுறையில் செயல்பாட்டை விளக்குவதென்பது நடக்கையியலாகும். இக்கோட்பாடு வல்லுநர்களாக மனித உறவுக் கோட்பாட்டின் மேம்பட்ட வளர்ச்சி என்பர். எல்டன் மாயோவை டி.எஸ்.புக் நடக்கையியலின் அறிஞர் என்கின்றார். இது நடக்கையியல் என்பது பிரபலமாகுவதற்கு முன்னரே தெரிவித்ததாகும். சமூக உளவியல் அணுகுமுறை, புதிய மனித உறவு அணுகுமுறையெனவும் கூறுவர். செஸ்டர் பர்னார்டு, ஹெர்பர்ட் சைமன், ஆபிரகாம் மாஸ்லோ, கிரிஸ் அர்கிஸ், ரெனிசஸ் லிகர்டர் போன்றோர் மிகவும் பிரபலமானவர்களாவர். அவர்களது பங்களிப்பைப் பார்ப்போம்.

செஸ்டர் இர்விங் பர்னார்டு

பர்னார்டு தனது அனுபவத்தின் அடிப்படையில் அமைப்புக்களை பல்வேறு கோணங்களிலும் பகுத்தாய்வு செய்து ஏராளமான உண்மைகளை வெளிக்கொணர்ந்துள்ளார்.

ஒத்துழைக்கும் முறையமைவாக அமைப்பு

அமைப்பு என்பது "இரண்டோ அல்லது இரண்டிற்கும் மேற்பட்டோரின் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட உணர்வுடைய செயல்களைக் கொண்ட ஒரு முறையமைவு" என்று பர்னார்டு அமைப்பிற்கு இலக்கணம் கூறியுள்ளார். அமைப்பில் பலர் அங்கம் வகிக்கின்றனர். அதில் அங்கம் வகிக்கும் அனைவரும் அதன் பகுதிகள். பகுதிகள் எல்லாம் ஒன்று சேர்ந்துதான் மொத்த அமைப்பை ஏற்படுத்துகின்றன. அமைப்பின் அங்கத்தினரின் சம்மதத்தின் பேரில் அமைப்பின் நோக்கத்தை நிறைவேற்றத் தேவையான முயற்சிகளை ஒன்று திரட்டி அமைப்பு செயல்பட வைக்கப்படுகிறது. அமைப்பின் மொத்த செயல்படுதிறன் அதன் அங்கங்களான ஒவ்வொரு தனிநபர் அங்கத்தினரின் செயல்பாடு திறனைப் பொறுத்தது. பர்னார்டு, ஒரு அமைப்பானது திறமையுடையதாகவும் இருக்கவேண்டும் செயல்திறன் உடையதாயும் இருக்க வேண்டும் என்று கூறுகிறார். திறமை என்பதற்கு ஒத்துழைப்பு தொடர்ந்து கிடைக்கும் என்பதை உறுதி செய்வதற்கு அடிப்படையான திருப்தியை அளிப்பது என்று பர்னார்டு பொருள் தருகிறார். செயல்திறன்

பயன் என்பது அமைப்பின் குறிக்கோள் அல்லது நோக்கம் நிறைவேறுவது சம்பந்தப்பட்டது என்றும் அவர் கூறுகின்றார். ஓர் அமைப்பு கீழ்க்கண்ட மூன்று செயல்களையும் உடைய ஓர் ஒத்துழைக்கும் முறையமைவு என்பது அவர் கருத்து:

1. ஒரு பொதுவான தனிநபர் சாரா அமைப்பு சார்ந்த நோக்கம்
2. அந்த நோக்கத்தை நிறைவேற்றவும் தனிநபர் தொடங்கும் திறனைப் பயன்படுத்த வேண்டுமானால் அவனுடைய உள்நோக்கங்கள் பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டும்.
3. ஒத்துழைப்புக்கு எதிரான சக்திகளை கட்டுப்படுத்தத் தேவையான திறம்பட்ட செய்தி தொடர்பு.

ஒரு தனிநபரை ஊக்குவிக்க சில ஊக்குவிப்புக் காரணிகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. பணம் போன்ற பொருள்சார்ந்த ஊக்குவிப்புக் காரணிகள்.
2. தனிநபர் சர்ந்த பொருள்சாராக் காரணிகளான அந்தஸ்து, தனிநபர் சார்ந்த திறன் மற்றும் மேன்மை தங்கிய நிலை போன்றவைகளை அடைவதற்கான வாய்ப்புக்கள்.
3. விரும்பத்தக்க வேலைநிலைகள் மற்றும்
4. வேலைத்திறன் சம்பந்தமான பெருமை, மனநிறைவு, அமைப்பின் மீதான விசுவாசம், குடும்ப நலனுக்கான வாய்ப்பு, தேசப்பற்று, ரசனை, மதஉணர்வுகள் மற்றும் உள்நோக்கங்களை அடைவதால் ஏற்படும் நிறைவு

பர்னார்டு கீழ்க்கண்ட பொதுப்படையான ஊக்குவிப்புக்களையும் பட்டியலிட்டுக் கூறுகிறார்.

1. கூட்டாளிகளோடு ஒத்துப்போவதால் ஏற்படும் கூட்டு வாழ்வு இன்பம்.
2. வழக்கமான வேலைமுறைகளுக்கு வேலை நிலைகள் ஒத்திருத்தல்.
3. நிகழ்வுகளில் கூடுதலாக பங்குகொள்கிறோம் என்ற நிறைவான உணர்வுகளை உருவாக்கும் சூழ்நிலைகள்.
4. ஒருவருக்கொருவர் உதவி செய்து நல்லுறவு நிலைத்திருக்கத் தேவையான வாய்ப்புக்கள்.

பர்னார்டு கூறும் ஒரு முக்கிய கருத்து யாதெனில், பொருள் சார்ந்த ஊக்குவிப்புக்கள் அல்லது வெகுமதிகள் தேவைக்கு மேல் பயனற்றவை என்பதே. அவருடைய கருத்துப்படி, ஊக்குவிப்புக்களை கண்மூடித்தனமாக அமல்படுத்தாமல் தனிநபர், காலச் சூழ்நிலை மற்றும் தேவையின் தன்மை ஆகிய காரணிகளை கருத்தில் கொண்டு செயல்படுத்துவது நன்று. ஊக்குவிப்புக்களை முறையாகச் செயல்படுத்த கையாளுபவர்கள் அனுபவமும் அறிவும் நிரம்பப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

முறைசார்ந்த அமைப்பு

ஒரு முறைசார்ந்த அமைப்பு இரண்டோ அல்லது அதற்கும் மேற்பட்ட நபர்களின் உணர்வுள்ள ஒருங்கிணைந்த செயல்களையுடைய முறையமைவு என்று பர்னார்டு முறைசார்ந்த அமைப்பிற்கு இலக்கணம் கூறுகிறார். ஒரு அமைப்பு கீழ்க்காணும் மூன்று நிலைகளையும் அடிப்படையாகக் கொண்டு நிலைத்திருப்பதாக பர்னார்டு கூறுகிறார்.

ஒத்துழைக்க சம்மதித்தல்

ஒரு அமைப்பில் உள்ளவர்கள் ஒருவருடன் ஒருவர் ஒத்துழைத்துச் செயல்பட சம்மதிப்பது அவசியமான ஒரு நியதியாகக் கருதப்படுகிறது. இரண்டு செயல்கள் அமைப்பிலுள்ளவர்களை ஒத்துழைக்கத் தூண்டுகின்றன. அவையாவன:

1. தன்னுடைய சொந்த விருப்பு வெறுப்புக்களை அமைப்பின் பொது விருப்பிற்கு அடிபணிய வைத்தல்.
2. அமைப்பு அதனுடைய அங்கத்தினர்கள் ஒத்துழைக்கத் தூண்டுமுகமாக வழங்கும் ஊக்குவிப்புக்கள்.

பொது நோக்கம்

ஒரு அமைப்பு நிலைத்திருப்பதற்குத் தேவையான இன்னொரு செயல் ஒரு பொதுவான நோக்கம் அல்லது குறிக்கோளாகும். நோக்கம் செயல்களுக்கு வழிகாட்டுகிறது. நோக்கத்தை வெளிப்படையாகக் குறிப்பிடாமல் அதிலிருந்து ஊகித்தறியும் வகையிலும் பொதுப்படையாக தெரிவிக்கவும் செய்யலாம். நோக்கம் எல்லாரும் ஒத்துக்கொள்ளக் கூடிய வகையில் கூறப்பட்டிருக்கும் பொழுது எதிர்பார்த்த ஒத்துழைப்பு தானாகவே வரும்.

செய்தித் தொடர்பு

பொதுவான நோக்கம் அமைப்பிலுள்ள அனைவருக்கும் தெரிந்திருக்க வேண்டும். இதற்குத் தேவைப்படுவது திறம்பட்ட செய்தித் தொடர்பு முறையமைவு, செய்தித் தொடர்பு நோக்கத்தை செயலாக மாற்றித்தர வல்லது. செய்தித் தொடர்புமுறை, சொல்முறை அல்லது எழுத்துமுறை அல்லது கூர்நோக்கல் முறை எனப் பல முறைகளில் நடைபெறலாம்.

முறைமையில்லா அமைப்பு

பர்னார்டு முறைமையில்லா அமைப்பு பற்றியும் குறிப்பிடுகிறார். முறைசார்ந்த அமைப்புடன் சேர்ந்தே முறைமையில்லா அமைப்பும் செயல்படுகிறது. முறைசார்ந்த அமைப்பால் சரிவர அல்லது திறம்பட கையாள இயலாத உறவுகளையும் செய்தித் தொடர்புகளையும் முறைமையில்லா அமைப்பு கவனிக்கின்றது. பர்னார்டின் கருத்துப்படி, முறைமையில்லா அமைப்பு மக்களுடைய தனிப்பட்ட தொடர்பு முறைகள், உறவு நெறிகள் ஆகியவைகளையும் கூட்டு குழு

முறைகளையும் குறிக்கின்றது. முறைசார்ந்த அமைப்பின் நடவடிக்கைகள் மீது முறைமையில்லா அமைப்பில் காணப்படும் உறவு முறைகள் அல்லது நடத்தை நிலைகள் சொல்லொண்ணா பாதிப்பை ஏற்படுத்துகின்றன. பர்னார்டின் கருத்துப்படி, முறைமையில்லா அமைப்பு முறைசார்ந்த அமைப்பு நிலைத்து நின்று செயல்பட உதவும் வகையில் சில முக்கிய பணிகளைச் செய்கிறது. இந்தப்பணிகள், செயல் தொடர்பு, ஒருமை நிலையைப் பேணல், சுயசார்பு விசுவாசம் அல்லது விசுவாசம் பேணல், சுயமரியாதையைக் காத்தல் ஆகியவைகளுடன் சம்பந்தப்பட்டிருக்கின்றன.

அதிகாரம்

அதிகாரம் எனப்படுவது, "அமைப்பின் உறுப்பினர் ஒருவர் தன்னுடைய செயல்களை ஆளவல்ல இயல்புடைய, முறைசார்ந்த அமைப்பில் நடைபெறும் செய்தித் தொடர்பின் தன்மை" என்று அமைப்பிற்கு இலக்கணம் வகுத்துள்ளார். அமைப்பிலுள்ள தனிநபர்கள், கீழ்க்காணும் நான்கு நிலைகளும் முழுமையாக்கப்பட்டு விளங்கும் பொழுதுதான், அதிகாரத்தை ஏற்றுக் கொள்வார்கள் என்பது பர்னார்டின் கருத்து.

1. செய்தித் தொடர்பு யாவரும் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் தெளிவாக இருத்தல் வேண்டும். ஒரு வேளை செய்தித் தொடர்பு தெளிவாக இல்லாவிட்டால், அதற்கு விளக்கம் மற்றும் மறுவிளக்கம் கூற வேண்டியதிருக்குமாதலால் குறிப்பிடத்தக்க அளவில் கால விரயம் ஏற்படும்.
2. செய்தித் தொடர்பு அமைப்பின் பொது குறிக்கோளுக்கு ஒத்ததாக இருத்தல் வேண்டும். ஒருவேளை அமைப்பில் பிறப்பிக்கப்படும் கட்டளைகளுக்கும் அமைப்பின் பொது நோக்கத்திற்கும் இடையே மாறுபாடு இருக்குமானால் அந்த கட்டளைகளுக்கு உறுப்பினர்கள் பணிய முன்வரமாட்டார்கள்.
3. தனிநபர்களுடைய தனிப்பட்ட விருப்புகளுக்குப் பங்கம் விளைவிக்கும் செய்தித் தொடர்புகளுக்கு ஏற்புடைமை கிடைக்காது.
4. கட்டளைகள் அல்லது செய்தித் தொடர்பு உறுப்பினர்களின் இயல்பு அல்லது மனோ ரீதியான திறனுக்கு அப்பாற்பட்டிருந்தால் அவைகளுக்கு எளிதில் பணிதல் கிடைக்காது.

மேற்சொன்னவைகளிலிருந்து அதிகாரத்திற்கான சம்மதம் அல்லது ஏற்புடைமை ஒருவரின் "பொருட்படுத்தும் நிலை"யைப் பொறுத்தே அமைகிறது என்று தெரிந்து கொள்ளலாம். ஒவ்வொரு நபருக்கும் தான் அதிகாரத்தை ஏற்றுக் கொள்வதற்கு சாதகமான ஒரு மன நிலை பகுதி இருக்கிறது. இந்த மனநிலை பகுதி பணிவதற்கு உகந்த

கட்டளைகளை மாத்திரம் பிறப்பிக்கின்ற அதிகாரிகளால் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றது. இருப்பினும் அமைப்பில் பணிபுரிபவர்கள் இந்த மனநிலை பகுதிக்கும் அப்பாற்பட்ட ஆற்றலும் அறிவும் நிரம்பப் பெற்றவர்களுக்கு கூடுதல் அதிகாரம் வழங்கி ஏற்றுக் கொள்ளச் செய்கின்றனர்.

பொறுப்பின் அடிப்படைகள்

ஒரு தனிநபர் பணியாளரின் நடத்தை ஏராளமான தனியார் நெறிகளின் ஆளுகைக்கு உட்பட்டிருப்பதால் இந்த நெறிகளை மதிக்கும் எண்ணத்திற்கும் மேல்கட்டுப்பாட்டு நெறிகளை மதிக்கும் எண்ணத்திற்கும இடையே சச்சரவு ஏற்படுவது இயற்கை. இவ்வாறு ஏற்படும் சச்சரவுகள் அமைப்பை கீழ்க்கண்ட வழிகளில் பாதிக்கின்றன.

1. செயல்களில் முடக்கம், ஏமாற்றம், முடிவெடுத்தலில் தயக்கம், மற்றும் நம்பிக்கை தளர்ச்சி ஆகியவை ஏற்படலாம்.
2. ஒரு நெறிக்கு பணிதலும் இன்னொரு நெறிக்கு பணியாமையும் ஏற்படும் பொழுது திருப்தியின்மை உணர்வு, மனச்சோர்வு மற்றும் விரக்தி ஏற்படலாம்.

ஒரு நெறிக்கு பணியாமலிருப்பது அந்த நெறியே அழித்து விடும் சூழ்நிலை ஏற்படும். இதை தடுப்பதற்கு அமைப்பு ரீதியாக எடுக்கப்படும் முயற்சியும் எதிர்பாராத தீய விளைவுகளை ஏற்படுத்தலாம்.

ஆட்சித்துறையின் பணிகள்

அமைப்பின் நிர்வாகத்தில் ஆட்சியர் பல்வேறு பணிகளை செய்கின்றார். பர்னார்டு ஆட்சியரின் பணிகளை மூன்று வகைகளாகக் கூறுகின்றார். அவையாவன:

1. அதிகார வர்க்க முறை அணுகுமுறை
1. அமைப்பில் செய்தித் தொடர்பை பராமரித்தல்
2. கீழ்பணியாளர்களிடமிருந்து இன்றியமையாதச் சேவைகளைப் பெறுதல்
3. எல்லா நிலைகளிலும் நோக்கங்கள் மற்றும் குறிக்கோள்களை உருவாக்குதல்

இந்தப் பணிகளை கீழே விளக்கமாகக் காணலாம்.

அமைப்பில் செய்தித் தொடர்பை பராமரித்தல் மூன்று கட்டங்கள் உள்ளன. அவை:

1. அமைப்பின் திட்ட ஒழுங்கை அல்லது அமைப்பிலுள்ள பதவிகளை விளக்கிக் கூறுதல்
2. பொதுப்பணியாளர் குழாம் பராமரிப்பு
3. முறைமையில்லா அமைவைப் பயன்படுத்தல்

அமைப்பின் திட்ட ஒழுங்கு, அமைப்பின் உருவப்படிவம், வேலைப்பகுப்பு தனித்தன்மை பெறல் மற்றும் ஒருங்கிணைவு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய பணியாகும். பதவிகளை விளக்கிக் கூறல்

என்பது ஆட்சேர்ப்பு செய்தல், பதவி உயர்வு, பதவி நீக்கம், ஊக்குவிப்புக்களை கையாளுதல் மற்றும் ஓய்வூதியம் வழங்கல் போன்றவற்றை உள்ளடக்கியப் பணியாகவுள்ளது. முறைமையில்லா முறையமைப் பயன்படுத்தல் என்பது முறைசார்ந்த முறையமைவுக்கு மாறுபட்ட அதேநேரத்தில் அதற்கு உதவியாயிருக்கும் உறவு முறைகளைக் கண்டறிந்து அவை மூலம் பணியாளர்கள் முதலில் ஏற்றுக்கொள்ள மனமில்லாத கட்டளைகளை ஏற்றுக் கொள்ளச் செய்தல் அல்லது பணியவைத்தல் என்னும் சாதூர்யம் (Strategic) மிகுந்தப் பணியை குறிக்கும்.

சார்புப் பணியாளர்களிடமிருந்து இன்றியமையாச் சேவைகளைப் பெறுதலில் இரு முக்கியச் செயல்கள் இடம் பெறுவதாக பர்னார்டு கருதுகின்றார். அவை:

1. நபர்களை அமைப்பின் செயல்பாட்டிற்கு இன்றியமையாத ஒத்துழைப்பு உருவிற்குள் கொண்டுவருதல்
2. நபர்களை ஒத்துழைப்பு உறவுக்குள் கொண்டு வந்த பிறபாடு அவர்களுடைய சேவைகளைப் பெறுதல்.

இந்தச் செயல்களை நடத்துவது ஒரு பெரிய கலை, ஒழுங்குணர்வை மேம்படுத்தும் பொருட்டு ஊக்குவிப்பு முறைகளை திறம்பட கையாண்டு, முறையான மேற்பார்வை மற்றும் இறுக்கமான கட்டுப்பாடு ஆகியவை மூலம் ஒழுக்கத்தை நிலை நிறுத்தி, கல்வி மற்றும் பயிற்சி மூலம் ஆற்றலை வளர்ந்து இப்பணியை ஆட்சியர் வெற்றிகரமாகச் செய்திட முடியும்.

எல்லா நிலைகளிலும் நோக்கங்களையும் குறிக்கோள்களையும் உருவாக்கல் என்பது அமைப்பில் பரவலாக நடைபெறும் ஒரு பணியாகும். ஆட்சியர் இப்பணியின் பொதுப்படையான ஒரு பகுதியைத்தான் செய்கிறார். இப்பணியைச் செய்ய இவருக்கு சாதூர்யம், அறிவு, செய்தித் தொடர்பு, விளக்கமளித்தல் போன்ற துறைகளில் இவருக்கு நல்ல ஆலோசனை வழங்கவும் துணை நின்று உதவிடவும் பல துணைப்பிரிவுகள் தேவைப்படுகின்றன. அமைப்பின் நோக்கங்களையும், குறிக்கோள்களையும், இவர்களுடைய உதவியைப் பெற்று அதனடிப்படையில் நிருணயிக்கும் பேராற்றல் ஆட்சியருக்குத் தேவை.

பர்னார்டு நிர்வாக ஒத்துழைப்பு முயற்சிகளுக்கு "நோக்கம்" அடிப்படை என்று கூறினாலும் அந்த நோக்கத்தை முறைப்படி உருவாக்க வழிமுறை கூறாதது அவருடைய சிந்தனையின் ஒரு பெரும் குறையாக கருதப்படுகிறது. அவருடைய அதிகார ஏற்புடைமை கோட்பாட்டியலில் தனிநபர் அதிகாரத்தை ஏற்றுக் கொள்வது அல்லது ஏற்காமலிருப்பது என்னும் விஷயத்திற்கு கூடுதல் முக்கியத்துவம் கொடுத்துவிட்டு, சச்சரவுக்கு உட்பட்ட மாற்று மார்க்கங்களை ஒருமைப்படுத்துவதில்,

தனிநபரின் பங்கேற்பிற்கு கவனம் செலுத்தாதது ஒரு குறையாக சுட்டிக்காட்டப்படுகிறது. மேற்சொன்ன குற்றச்சாட்டுக்கள் பர்னாடின் கருத்துக்கள் மீது கூறப்பட்டிருப்பினும் அவர் மனித வாழ்க்கைக்கு ஒத்துழைப்பு இன்றியமையாதது என்று கூறியிருப்பதும் மானிட வளர்ச்சிக்கு அடிப்படை காரணமாயிருக்கிறது என்று வலியுறுத்திக் கூறியிருப்பதும் அவருக்கு பெருமை சேர்க்கின்றன. மேலும், ஊக்குவிப்பு முறையமைவு, செய்தித் தொடர்பு சார்ந்து பொறுப்பு, நிர்வாக ஆட்சியரின் பங்கு, ஏற்பு மனநிலைப் பகுதி என்னும் அவருடைய புதிய கருத்துக்கள் பொது நிருவாக கல்வியிலும் கலையிலும் குறிப்பிடத்தக்க இடத்தை தக்கவைத்துள்ளன என்றால் அது மிகையாகாது.

கிரிசு அர்கிரிசு

கிரிசு அர்கிரிசு (Chris Argyris) Personality Development (1957) என்ற நூலில் அமைப்பிற்கும் தனிநபருக்கும் உள்ள தொடர்புகளைத் தெளிவாக விளக்கி, மரபார்ந்த அமைப்புக் கோட்பாட்டைக் கண்டனம் செய்துள்ளார். ஒவ்வொரு மனிதனும் அமைப்பில் முன்னேறுவதற்கான முயற்சிகளில் ஈடுபடுகிறான். ஒவ்வொரு முயற்சியின் மூலமும் தன்னுடைய அறிவைப் பெருக்கி, திறனை அதிகரித்துக் கொள்கிறான். இந்த வளர்ச்சியை அர்கிரிஸ் ஏழு கட்டங்களாக நடைபெறுகின்றன என்கிறார். அவை:

1. முதலாவதாக, குழந்தைத் தனத்திலிருந்து (Adult) பெரியவர் மாதிரியாக நடக்க முயற்சிக்கிறான்.
2. அனைவரையும் சார்ந்து செயல்பட்ட நிலையிலிருந்து, குறைந்தபட்ச அளவில் சுயமாகச் செயல்பட எத்தனிக்கிறான்.
3. வரையறுக்கப்பட்ட நடக்கையிலிருந்து விடுபட்டு பல்வேறு நடக்கைகளில் ஈடுபடுகிறான்.
4. தவறான, குறுகிய நலன்களை விடுத்து நிலையான சீரான நலன்களுக்குப் பாடுபடுகிறான்.
5. குறுகிய கால வளர்ச்சிக்குப் பதிலாக நீண்டகால வளர்ச்சியில் ஈடுபடுகிறர்ன்.
6. சமூகத்தில் சார்புநிலையை மாற்றி உயர்நிலைக்கு செல்ல எண்ணுகிறான்.
7. தன்னடக்கம், சுயவிழிப்புணர்வு ஆகியவற்றில் கவனம் செலுத்துகிறான்.

அமைப்பில் உள்ள அனுபவம் கொண்ட பணியாளர்களின் தேவைக்கும் அமைப்பின் கொள்கைகளுக்கும் இணக்கமான நிலையில்லாததால் அமைப்பில் பிரச்சனை உருவாகின்றது. பணியாளர்கள் அமைப்பைச் சார்ந்தும், கீழ்ப்படிதலாகவும் பொறுமையாகவும் இருக்க வேண்டுமென அமைப்பு விரும்புகின்றது.

ஆனால் பணியாளர்கள் அமைப்பின் கொள்கைகள் உகந்ததாக இல்லை என்கின்றனர். பணியாளர்கள் அனுபவம் பெறுவதால், அமைப்புக் கொள்கைகள் மிகவும் கண்டிப்பாக இருப்பது அவசியமில்லை என உணர்கின்றனர். இதனால் பணியாளர்கள் அமைப்பை விட்டு வெளியேறும் நிலை உருவாகின்றது. சில பணியாளர்கள் ஆர்வமின்றி, பற்றற்ற வேறாதல் நிலையில் ஏனோதானோ என்று இருக்கின்றனர். சிலர் உயர்பதவிகளுக்குச் சென்றால் இந்த இணக்கநிலை சீராகலாம் என்று முயற்சிக்கின்றனர். ஆகவே அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கும் பணியாளர்களின் தேவையையும் சமூகமாக இணைக்க வேண்டும் என்கிறார். அதற்கு இவர் கூறியுள்ள கருத்துக்களாவன.

1. அமைப்பின் கொள்கைகளில் மாற்றம் கொண்டுவர வேண்டும் என்கிறார். உயர்வு சார்பு என்ற படிநிலையை விடுத்து, பணியாளர்களின் சுய ஒழுங்கு மூலம் பணிகள் நிறைவேற்றவேண்டும். குழுக்கள் ஏற்படுத்தி, குறிக்கோள்களை அடையவேண்டும் என்கிறார்.
2. உணர்வு சார்புப் பயிற்சி அதாவது (T.Group) டி.குழு பயிற்சியின் வாயிலாக பணியாளர்கள் தங்களுக்குள் கருத்துக்களைப் பரிமாறி, ஒத்துழைத்து, நோக்கங்களை அடைய முயற்சிக்கவேண்டும்.
3. பணியாளர்கள் பிறபணியாளர்களின் கருத்துக்களிலிருந்து சீரான கருத்துக்களைக் கற்றுக்கொள்தல்.
4. பணியாளர்கள் பணியில் ஈடுபட ஆர்வம் பெறுவதோடு, திருப்தி பெறும் வகையில் பணிகள் அமைய வேண்டும்.
5. பணியாளர்கள் பங்கேற்பு மேலாண்மையில் இடம் பெறவேண்டும். இதனால் மேலாண்மையில் பணியாளர்கள் கருத்துக்களுக்கு மதிப்பு கிடைப்பதால், மேலாண்மை-பணியாளர் ஒற்றுமை மேம்படும்.

பணியாளர்களுக்கு இடையில் உருவாகும் ஒத்துழைப்பு, திறமை ஆகியன பணியாளர்களின் திறனை வளர்ப்பதால், அமைப்பு தனது நோக்கங்களை எளிதில் நிறைவேற்றும், என்பது அர்கிரிசின் பங்களிப்பு எனலாம்.

ரெனிசஸ் லிகர்ட் (Renesis Likert)

ரெனிசஸ் லிகர்ட் அமைப்பின் திறன் பணியாளரிடையே ஆள்திறன் (Interpersonal Competence) ஆகியன அமைப்பின் நோக்கங்களை ஒத்துழைப்போடு நிறைவேற்ற உதவுகின்றது. அமைப்பின் வெற்றி இதனைச் சார்ந்து இருப்பதால், அமைப்பதால் மேலாண்மை பணியாளரிடை ஆள்திறனை வளர்க்கும் வகையில் அமையவேண்டும் என்கிறார். பணியாளர்களின் கல்வி அறிவு அதிகமாக இருப்பதால், பணியில் சுதந்திரம், பங்கேற்பு மேலாண்மை ஆகியன இன்று

தேவையானதாக உள்ளது. அமைப்பின் வெற்றியும், தோல்வியும் பணியாளர்களைச் சார்ந்தது என அறிவோம்.

லிகர்ட் கண்காணிப்பு, மேலாண்மை முறைகள் மற்றும் பணியாளரிடை ஆள்திறன் நுட்பம் பற்றிக் கூறுகின்றார். பணியில் செயல்திறனை மேம்படுத்த கண்காணிப்பாளர்கள் தேவை என்கிறார். இரண்டு வகையான கண்காணிப்பாளர்களை இவர் கூறுகின்றார். ஒன்று பணி மையக் கண்காணிப்பு, மற்றொன்று பணியாளர் மையக் கண்காணிப்பு. பணிமையக் கண்காணிப்பு வரையறுக்கப்பட்ட விதிமுறைகளுக்கேற்ப, வரையறுக்கப்பட்ட பணிகள் செய்யப்படுகின்றதா என்று செயல்திறனைக் கண்காணிக்கின்றது. கண்காணிப்பாளர்கள் கண்டிப்போடு, பணியாளர்களிடம் நம்பிக்கையின்றி, எந்த சுதந்திரமும் பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்காமல், வேலை செய்கிறார்களா என்று அருகாமையிலிருந்து கண்காணிக்கின்றனர். வேலையில் தவறேனும் நிகழ்ந்தால், உடனடித் தண்டனை தரும் வகையில் கண்காணிப்பு நடைபெறுகின்றது. இதற்கு மாறாக உள்ளது பணியாளர் மையக் கண்காணிப்பாகும். பணியாளர்களை ஊக்குவித்து, சுதந்திரமாக செயல்படவைத்து, ஒத்துழைப்போடு, குறைகள் ஏற்பட்டால் திருத்தி நோக்கங்களை அடையச் செய்வதில் கவனம் செலுத்துகின்றனர். பணியாளர் மையக் கண்காணிப்பு மனிதாபிமானமாக இருப்பதால், அமைப்பின் செயல்திறன் அதிகரிக்கிறதென்று லிகர்ட் சோதனைகளின் மூலமாக மெய்பித்துள்ளார்.

லிகர்ட் மேலாண்மை முறைகளென நான்கு வகைகளைக் கூறுகின்றார். முதலாவதாக, ஆதிக்க-அதிகாரத்துவ மேலாண்மை இரண்டாவதாக, (Benevolent) நற்செயலாற்றும் மேலாண்மை, மூன்றாவதாக கலந்தாலோசனை மேலாண்மை, நான்காவதாக பங்கேற்பு மேலாண்மை. இந்த நான்கு மேலாண்மை முறைகளும் தனித்தனியாக இருப்பது கடினம். ஒன்றையொன்று சிறிது சார்ந்து இருக்கும். இவற்றில் பங்கேற்பு மேலாண்மைதான் சிறந்தது. ஏனெனில் பணிச்சுதந்திரம், முடிவாக்கப் பங்கேற்பு, ஆர்வத்துடன் பணியாற்றல் போன்றவை இதில் இருக்கும்.

முறைமைக் கோட்பாடு

முறைமையை மையமாக வைத்து உருவாக்கிய கோட்பாடு முறைமைக் கோட்பாடு, முறைமையென்பது முழுமையாக அமைக்கப்பட்டதென ஆக்ஸ்போர்டு அகராதி பொருள் கூறுகின்றது. அமைப்பு என்பதில் ஒன்று சேர்ந்த பல பிரிவுகள் அல்லது குழுக்கள் இருக்கும். இவை ஒன்றோடொன்று தொடர்பு கொண்டும், சார்ந்தும் செயல்படக்கூடியவை. தவிர ஒவ்வொன்றும் பிறிதொன்றோடும் சார்ந்து செயல்பட அமைக்கப்பட்ட பலபிரிவுகள் கொண்ட மொத்தத் தொகுப்பு அமைப்பு என்பது முறைமையாகும்.

உயிரியியலில் இருந்து முறைமைக்கோட்பாடு கொண்டு வரப்பட்டதாகும். ஏனெனில் உயிரியியல் நாம் தெளிவாகத் தெரிந்து கொள்ளக் கூடிய ஒன்று, மனித உடலில் பல்வேறு மண்டலங்கள், அவை அனைத்தும் ஒன்றோடொன்று சார்ந்து, ஒட்டு மொத்தமாகச் செயல்படவல்ல தென்பதை அறிவோம். இதனை **லூடுவிக் வான் பெர்ட்டாலாண்பி** என்பவர் முதன்முதலாக இந்த அணுகுமுறையைக் கடைப்பிடித்தவராவார். பின்னர் இது சமூகவியல், இனவியல் மற்றும் அரசியல், ஆட்சியியலென அனைத்துச் சமூகவியலிலும் பயன்பட்டு வருகின்றது.

முறைமைக் கோட்பாட்டின் கருத்துக்கள்

முறைமைக் கோட்பாட்டின் கருத்துக்களை மூன்று வகைகளில் வகைப்படுத்தலாம். அவை:

1. முறைமைக் கோட்பாட்டை விளக்கும் கருத்துக்கள்
2. முறைமையை ஒழுங்குபடுத்தி, பராமரிக்கும் காரணிகளை வெளிப்படுத்தும் கருத்துக்கள்
3. முறைமையில் மாற்றம் கொண்டுவரும் சக்திகளை வெளிப்படுத்தும் கருத்துக்கள்

முதல்வகையான கருத்தில், இரண்டு வகையான முறைமைகள் உள்ளன. ஒன்று திறந்தவெளி முறைமை மற்றொன்று உள்முறைமை, அமைப்பிற்குள் இயங்கும் செயல்முறை, அதன் ஒன்றிணைப்பு, பிரிவுகளுக்கிடையேயுள்ள மாறுபாடுகள் மற்றும் ஒன்றையொன்று சார்ந்திருத்தல் அல்லது மையப்படுத்தப்பட்டிருப்பதைக் காண முடியும். இந்த அமைப்பு சூழ்நிலையோடு செயல்படும். சூழ்நிலைக்கேற்ப மாறுபாடுகள் தோன்றும். எனவே இந்த அமைப்பின் எல்லை, உள் மூலக் கூறுகள், உற்பத்திப் பொருள் ஆகிய மூன்றையும் தெளிவாகக் காணலாம்.

இரண்டாவது வகையில், பராமரிப்பதென்கிறபோது, முறைமையின் நிலைத்தன்மை, சமநிலை மற்றும் தானே இயங்கும் தன்மை ஆகியவற்றைத் தெரிந்துகொள்ள வேண்டும். எனவே அமைப்பை

முறைப்படுத்தி, ஒழுங்குபடுத்தும்போது அதன் நிலையைக் காக்க வேண்டும்.

மூன்றாவது வகை முறைமையின் மாற்றத்தோடு தொடர்புடைய கருத்து, மாற்றம் என்கின்றபோது அமைப்பைப் பாதிக்கும் சக்திகள் பாதிக்காத சக்திகள் என்று இருவகை சக்திகளைக் காணமுடியும். முறைமையைப் பாதிக்காத மாற்றம் சூழ்நிலைக்கேற்ப மாறும் தன்மை பயத்ததாக முறைமை இருக்கவேண்டும். இதனால் முறைமை முன்னோக்கியோ பின்னோக்கியோ மாறியிருக்கலாம். மொத்தத்தில் மாற்றம் என்பது வளர்ச்சிக்காக இருக்க வேண்டும் என்பது பொதுவான எதிர்பார்ப்பு.

முறைமைக் கோட்பாட்டைத் தெளிவில்லாதது என்றும் புரியத்தக்கவகையில் அமையவில்லை என்றும் குறைபடுகின்றனர். முறைமைக் கோட்பாட்டை நேரடியாக நடைமுறைப் படுத்துவதென்பது கடினம். தவிர, பிரச்சனைகளைப் பகுப்பாய வழிமுறை ஒன்றையும் முறைமைக் கோட்பாடு வழங்கவில்லை. இருப்பினும், ஒட்டுமொத்த அணுகுமுறை என்பது முறைமைக் கோட்பாட்டால் உருவான தென்பதையும், முறைமையின் காரணிகள், சூழ்நிலை ஆகியன முக்கியமானவை என்பதையும் மெய்ப்பித்துக் காட்டியது முறைமைக் கோட்பாடாகும்.

அமைப்புத் திறன் (Organizational Effectiveness)

அமைப்பு மனிதன் தேவையை நிறைவேற்ற வேண்டும். இது அமைப்பின் திறனைச் சார்ந்தது. அமைப்புத்திறன் என்பதை திறமை, உற்பத்தி, இலாபம், அமைப்பின் வளர்ச்சி, அமைப்பின் உற்பத்தி என்று பல்வேறு பொருள்களில் கருத்துரைக்கப்படுகின்றது. திறன் என்பது வரையறுக்கப்பட்ட மூலப்பொருட்களைத் திறமையுடன் பயன்படுத்தி, அமைப்பின் நோக்கங்களை எய்துவதைக் குறிக்கும். திறமை என்பது குறைந்தபட்ச மூலப்பொருட்களைப் பயன்படுத்தி அமைப்பின் குறிக்கோளை அதிகமாக அடையும் அமைப்பின் செயல்முறையாகும். எனவே அமைப்புத் திறன் திறமையைச் சார்ந்ததாகும். அமைப்பின் குறிக்கோள்களை அடைவது குறித்து பேசப்படுவது அமைப்புத்திறன் ஆகும். குறிக்கோள் அடைவதில் இலாபம் மிகுதியாக அடைவது, திறமையாகப் பணிபுரிதல், அதிகபட்ச உற்பத்தி, மேம்பட்ட பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு ஆகியன அமைப்பின் குறிக்கோள்களாகக் கருதப்படுகின்றன.

காட்ச் மற்றும் **கான்** (Katz and Khan) அமைப்பின் திறனை மூன்று வகைகளில் அடையாளம் என்கிறார். அவை:

1. அமைப்பில் பணியாளர் சேர்ந்து, அந்த அமைப்பிலேயே நிலைத்து பணிபுரிதல்.
2. அமைப்பில் பணியாளர்கள் தங்களது பணிகளை பிறரோடு சார்ந்து செயல்படுத்துதல்.
3. பணியாளர்கள் ஒத்துழைப்புடனும், புதுமைப்பாங்குகளைக் கடைப்பிடித்துச் செயல்படுத்தல்.

அமைப்புத் திறனை அளவிடக்கூடிய பொருளாதார, தொழில்நுட்பப் பணிகளில் ஈட்டக் கூடிய இலாபம், உற்பத்தி ஆகியனவற்றை போன்ற பொருளாதாரமற்ற பணிகளில் அமைப்பின் திறனைக் கணிப்பது கடினம். அமைப்பின் திறனை மதிப்பீடு செய்வது கடினமான செயல். இரண்டுவகையான முன்மாதிரிகள் அமைப்பின் திறனை மதிப்பீடு செய்ய உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. ஒன்று குறிக்கோள் முன்மாதிரி, மற்றொன்று முறைமை முன்மாதிரி என்பனவாகும். குறிக்கோள் முன்மாதிரியில் உற்பத்தி மற்றும் அடைந்த குறிக்கோள் ஆகியனவற்றை வைத்து மதிப்பிடலாம். ஆனால் அமைப்பில் காவல் போன்ற பணி, ஆட்சேர்ப்பு போன்ற செயல்கள் அடிப்படையானவை. அவற்றை மதிப்பீடு என்பதில், அமைப்பு என்பது பல்வேறு பிரிவுகள் சேர்ந்து, ஒன்றையொன்று சார்ந்து செயல்படவல்ல ஒரு சாதனம். இது சூழ்நிலைக்கேற்ப, மூலப்பொருட்களை வைத்து செயல்படவல்லது. சூழ்நிலையை அனுசரித்துச் செயல்படவில்லையேல் அமைப்பு மறைந்து விடும்.

அமைப்புத் திறன் கோட்பாடு இன்றைய நாளில் பெரிதும் வளர்ந்துள்ளது. பல்வேறு நுட்ப முறைகள் அளவியலில் பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

நிருவாகக் கோட்பாடுகள்

அமைப்பு தனது நோக்கத்தை அடையச் சில கோட்பாடுகளைப் பின்பற்றும் அவைதான் நிருவாகக் கோட்பாடுகள். அவற்றில் சில முக்கியமானக் கோட்பாடுகளைக் காண்போம்.

படிநிலை (Hierarchy)

அமைப்புகள் பொது நோக்கங்களை அடையும் வண்ணம் பல்வேறு செயல்களைச் செய்து வருகின்றன என்பதை அறிவோம். பல்வேறு செயல்களை ஒன்றாக இணைத்தும், சேர்த்தும் செயல்படுத்தினால் தான் நோக்கங்களை அடைய முடியுமென்பது திண்ணம். செயல்களை ஒருங்கிணைப்பதற்கும், செயல்களை பிரித்துக் கொடுப்பதற்கும் படிநிலை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இதன் மூலம் உயர்மட்ட– துணைமட்டத் தொடர்பு முறைகளை ஏற்படுத்தி, பல்வேறுபட்ட படிநிலைகள் கொண்ட ஓர் இணைப்புச் சங்கிலி ஏற்பட்டு விடுகின்றது. கீழ்மட்டத்திலிருந்து மேல்மட்டம் வரையிலும் இணைப்பு எளிதாகக் கிடைக்கிறது. இச்செயல்களின் சங்கிலியின் முடிவானது, கீழ்மட்டத்தில், அதற்குக் கீழ் ஒருவரும் இருக்க முடியாத நிலையில் கீழ்மட்டமாகவே இருந்து, சங்கிலித் தொடரின் கடைசி எல்லையாக அமைகிறது. பிரிக்கப்பட்ட படிநிலைகளால் ஒவ்வொன்றும் தனிப்பட்ட முறையில் உயர் மேல்மட்டம் துணைப் பிரிவுகளுக்கு ஆணைகள் வழங்கவும், துணைப் பிரிவுகள் உயர்மட்டத்திலிருந்து ஆணைகளைப் பெற்று செயல்படுத்தவும் அதிகாரம் பெறுகின்றன. இதனை மூனி (Mooney), ரெய்லே (Reiley) ஆகியோர் 'அளவைச் செயல்முறை' (Scalar Process) எனக் கூறுகின்றனர்.

படிநிலையின் தன்மை

படிநிலையின் பொருள் உயர்மட்டம் கீழ்மட்டத்தைக் கட்டுப்பாடு செய்வதாகும். படிநிலை என்பது ஒருமுறை, இம்முறையில் பல்வேறுபட்ட பணியாளர்களின் திறமைகளை ஒன்று சேர்ப்பதுதான் படிநிலை என மில்லட் என்பார் கூறியுள்ளார். இதில் மூன்று கொள்கைகள் அடங்குகின்றன என்கிறார். அவை, முதலாவதாக முறையான தொடர்பு வழி படிநிலையால் உருவாக்கப்படுகின்றது. எல்லா தொடர்புகளும் கட்டுப்பாடுகளும் முறையான தொடர்பு வழியில்தான் செல்ல வேண்டும். தொடர்புவழியில் இடையில் குறுக்கீடு இருக்கக்கூடாது. அதிகாரமும் பொறுப்பும் சமமாக அனைத்து மட்டங்களிலும் இருக்கவேண்டும். பொறுப்பில்லாத அதிகாரம் அபாயமானதென்றும், அதிகாரமில்லாத பொறுப்பு அர்த்தமற்றதென்றும் கூறுகிறார். மூன்றாவதாக கீழ்மட்டப் பணியாளர் உயர்மட்டத்திலிருந்து ஒருவரிடமிருந்தே ஆணைகள் பெறவேண்டும் என்ற ஒருமிப்பு ஆணைமுறையும் இதில் அடங்கும்.

படிநிலையின் பின்னணி

படிநிலையானது பழங்காலத்திலிருந்தே தொன்றுதொட்டு வரக்கூடிய நுட்பமான செயல் முறை என்பதை அறிய வேண்டும். மன்னன் அரியணையிலிருந்து தனியே மக்களை ஆள்வதென்பது நடக்கக் கூடிய காரியமில்லை. மன்னனுக்கு உதவியாக அமைச்சர்கள், புரோகிதர்கள் மற்றும் பிற எண்ணற்ற அரசவைப் பணியாளர்கள் என எண்ணிக்கையானது நீண்டு கொண்டே சென்று கொண்டிருக்கும். அதே நேரத்தில் அன்றைய நாட்களில் இன்றைய முறையைப் போல் தொடர்புகள், போக்குவரத்து மற்றும் பிற நவீன வசதிகள் ஏற்படுவதற்கு முன்னர் ஆட்சி முறையை நம்பித்தான் அரசன் தனது அதிகாரத்தைப் பலருக்கும் பிரித்துக் கொடுத்திருக்க வேண்டும். இளவரசர்கள், படைத்தலைவர்கள் மற்றும் பிற அரசாங்க அலுவலர்கள் போன்றவர்கள் படிநிலை முறையில் இடைப்பட்டவர்களாவர்.

படிநிலை பற்றிய தன்மை வேதாகமத்தில் எளிதாக விளக்கப்பட்டுள்ளது. மோசேயின் மாமனார் படிநிலையின் தன்மையைப் பற்றி மோசேயிடம் தெரிவிப்பதாக வருகிறது.

மறுநாள் மோசே மக்களுக்கு நீதி வழங்க அமர்ந்தார். காலை முதல் மாலை வரை மக்கள் மோசேயைச் சுற்றி நின்று கொண்டிருந்தனர். மோசே மக்களுக்குச் செய்து கொண்டிருந்ததை எல்லாம் அவர் மாமனார் கவனித்தார். "நீர் மக்களுக்குச் செய்து கொண்டிருப்பது என்ன? நீர் மட்டும் அமர்ந்திருப்பதும், மக்களெல்லாம் காலை முதல் மாலை வரை உம்மைச் சுற்றி நின்று கொண்டிருப்பதும் எதற்கு?" என்று அவர் கேட்டார்.

பின்னர் மோசேயின் மாமனார் அவரை நோக்கி, "நீர் செயல்படும் முறை சரியல்ல".

இப்போது, நான் சொல்வதைக் கேளும்.

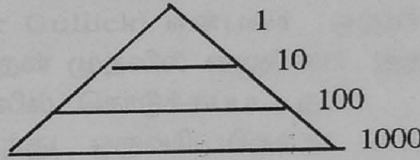
மக்கள் அனைவரிலும் திறமையும், இறைஅச்சமும், நாணயமும் கொண்டு கையூட்டை வெறுக்கும் பண்பாளரைக் கண்டுபிடியும். அவர்களை ஆயிரமவர், நூற்றுவர், ஐம்பதின்மர், பதின்மர் ஆகிய குழுக்களின் தலைவர்களாக நியமிப்பீர்.

அவர்கள் எப்பொழுதும் மக்களுக்கு நீதி வழங்கட்டும். முக்கிய விவகாரங்கள் அனைத்தையும் உம்மிடம் கொண்டு வரட்டும். சிறிய காரியங்களில் அவர்களே நீதி வழங்கட்டும். ஆக, உமக்கும் சுமை குறையும். அவர்களும் உம்மோடு பொறுப்பேற்பர்.

படிநிலையின் திறன்

நிருவாக அமைப்பானது பல நபர்கள் கூடிப் பொது நோக்கை அடைய ஏற்பட்டுள்ளது. எனவே நிருவாக அமைப்பில் ஏராளமானவர்கள் இருப்பார்கள் என்பது உண்மை. அதிலுள்ள வேலைகளைப் பகிர்ந்து

கொடுப்பதால் ஒவ்வொரு வேலையையும் கண்காணிக்க ஒவ்வோர் உயர் அதிகாரி தேவைப்படுகிறார். அவ்வாறு உயர் அதிகாரிகள் ஒழுங்காகச் செயல்பட அவர்களுக்கு மேலாக மூத்த உயர் அதிகாரி ஒருவர் தேவைப்படுகிறார். இவ்வாறு படிகள் ஏறிக்கொண்டே சென்று அது பிரமிடு போன்ற ஓர் உருவ அமைப்பை பெறுகிறது. ஓர் உயர் அதிகாரி அவருக்குக் கீழ் பணிசெய்கின்ற அனைவரையும் கண்காணிப்பது இயலாத காரியமாகும். எனவே ஒருவர் கண்காணிக்கத் திறமையுள்ள கட்டுப்பாடடு வீச்சின் அளவிற்கேற்ப படிநிலையின் எண்ணிக்கையும் இருக்கும். ஓர் அமைப்பில் ஆயிரம் பேர்கள் இருப்பதாக வைத்துக் கொள்வோம். கட்டுப்பாட்டு வீச்சின் திறமையானது ஒரு நபருக்கு பத்து பேர்கள் எனக் கொள்வோம். அவ்வாறாயின் குறைந்தது நான்கு படிநிலை ஏற்பட்டு விடும். சில வேலைகளில் ஒருவர் 20 பேரைக் கூடக் கண்காணிப்புச் செய்யலாம். சில வேலைகளில் 5 பேருக்கு மேலாகக் கண்காணிக்க இயலாது. எனவே வேலையின் தன்மை, ஈடுபடும் நுட்பத்திறன்கள் மற்றும் பணியாளர்களின் வேகம் ஆகியவற்றைப் பொறுத்து படிநிலையின் எண்ணிக்கை அதிகரிக்கவோ, குறைக்கவோ செய்யலாம்.

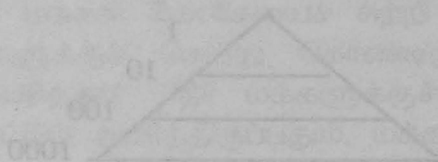


எனவே படிநிலை அமைக்கப்படுவதன் காரணமாக, நிருவாக அமைப்பின் அனைத்துச் செயல்களையும் உறுப்பினர்களையும் மொத்தமாக ஒருங்கிணைப்புச் செய்ய உதவுகிறது. இவ்வாறு ஒருங்கிணைப்புச் செய்யப்படுவதன் நோக்கத்தால் ஒவ்வொருவரும் பிறர் என்ன செய்கிறார்கள் என்பதைப் பார்த்துத் தங்களது கடமைகளைச் செய்ய வழி பிறக்கிறது.

ஹென்ரிபாயல் படிநிலையின் தாமதத்தைத் தடுக்கும் வகையில் ஒரு புதிய முறையை உருவாக்கினார். இது பாயலின் இணைப்பு முறை என்று அழைக்கப்படுகிறது. இந்த இணைப்பு முறையில், அமைப்பில் உள்ள பிரிவு அதிகாரிகள் பிற பிரிவு அதிகாரிகளோடு தொடர்புகொள்ள நினைத்தால், அந்த இருபிரிவு அதிகாரிகளும் தங்களது உயர் அதிகாரிகளுக்குத் தெரியப்படுத்திவிட்டு, இந்த இரு பிரிவு அதிகாரிகளும் பிரச்சனைகளில் கலந்து ஆலோசித்து முடிவு எடுத்துக் கொள்ளலாம். பின்னர் இம்முடிவுகளைத் தங்களது உயர் அதிகாரிகளுக்குத் தெரியப்படுத்துவர். இதனால் தொடர்புமுறை நீண்டு செல்லாமல், குறுகிய அளவிலேயே தொடர்பு ஏற்படுவதால், அமைப்பின்

படிநிலையில் தாமதம் தவிர்க்கப்படுகின்றது. நிருவாகத் திறமை வளர வாய்ப்புள்ளது.

படிநிலையின் நோக்கமே வேலைகளைப் பகிர்ந்து கொடுப்பதும் ஒருங்கிணைப்புச் செய்வதுமாகும் என ஏற்கனவே வேலைகளில் மோதல்கள் ஏற்படுவதைத் தவிர்ப்பதும் படிநிலையின் கடமையாகும். படிநிலையின் கீழ் மட்டங்களில் உள்ள பணிபாளர்களுக்குள் வேறுபட்ட கருத்துகள் தோன்றுவது இயல்பு அதனை அவர்களுக்குள்ளேயே விட்டுவிட்டால் பிரச்சினை அதிகரிக்குமே தவிர தீர வழியில்லை. படிநிலை முறையில் பிரச்சினை எழும் பிரிவுக்கு மேல் உள்ள அடுக்கு அப்பிரச்சினைகளை ஆராய்ந்து தீர்த்து வைப்பது சாலச் சிறந்தது. இவ்வாறு கூட்டுறவும் கூட்டிணைப்பும் படிநிலையின் மூலம் ஏற்படுகின்றன.



ஒருமிப்பு ஆணை (Unity of Command)

ஆணைகள் அனைத்தும் ஒருமுகமாகப் பணியாளர்களை வேலை செய்ய வைக்க வேண்டுமென்பதே ஒருமிப்பு ஆணையாகும். அதாவது துணை மட்டப் பணியாளர்கள் தங்களது உயர்மட்ட அதிகாரிகளில் ஒருவரிடமிருந்து ஆணைகளைப் பெற்று வேலை செய்யும்படி இருக்க வேண்டும். நிருவாக அமைப்பின் முறையில் பல்வேறு படிநிலைகளை ஒருங்கிணைக்கும் பாலமாக ஒருமிப்பு ஆணை பயன்பட்டு வருகிறது. ஆணைகளைக் கீழ்மட்டங்கள் ஏற்றுக் கொண்டால் தான் அதிகாரம் வெளிப்படும் என்று பர்னார்டு கூறியுள்ளார். அதிகாரம் சீராகப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டுமென்றால், ஒருமிப்பு ஆணை பற்றி முழுமையாகத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

ஒருவர் தமக்குமேல் உள்ள அதிகாரிகளில் ஒருவரிடமிருந்து வரக்கூடிய ஆணைகளை மட்டும் ஏற்றுக் கொண்டு செயல்பட வேண்டுமென்பது தான் ஒருமிப்பு ஆணையின் எளிதான விளக்கம் ஆகும். தனி மனிதர் ஒருவர் வேறுபட்ட இருவரது ஆணைகளுக்குப் பணிந்து செயல்பட முடியாது என்பதை வேதாகமத்தில் கூட, 'ஒருவர் இரண்டு எஜமானர்களுக்குப் பணிவிடை செய்ய முடியாது' என்று சொல்லி இருப்பதிலிருந்து விளக்கமாக அறிந்து கொள்ள இயலும். **லூதர் கலிக்** (Luther Gullick) என்பவர் ஒருமிப்பு ஆணைக் கொள்கையைப் பற்றி முதன் முதலில் எழுதினார். இதற்கு ஏராளமான ஆதரவும், மதிப்பும் முதலில் கொடுக்கப்பட்டது.

உயர்மட்டத்திலிருந்து ஒருவரிடமிருந்து மட்டும் கீழ்மட்டம் ஆணைகள் பெறுவதால் தொடர்பு வழியில் எந்தவிதப் பாதிப்பும் ஏற்படாது. ஒன்றுக்கு மேற்பட்டவர்களிடமிருந்து ஆணைகள் பெறுவதால் பாதிப்பு ஏற்படும். முன்னுரிமை அதாவது எதை முதலில் செய்வதென்ற பிரச்சனையும், பணியையும் தொடர்பு வழிமுறையையும் பாதிக்கும்.

நிருவாக அமைப்பில், ஒருங்கிணைப்பு அமைக்கப்பட வேண்டிய காரணத்தால், ஒருவருக்கு ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தலைமையாளர்கள் அமைதல் அவசியமாகிறது. மற்றும் நிருவாகம் நுட்பத்தன்மை பொருந்தியதாக மாறிக் கொண்டிருப்பதால், ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தொடர்புகளைக் கீழ்மட்டங்கள் ஏற்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். இதனை மேல் நிருவாகத் தத்துவஞானி டெயிலர் (F.W. Taylor), அறிவியல் மேலாண்மையில் (Scientific Management), செயல்வழித்தலைமை (Functional Foremen) என்பதில் ஒருவருக்கு மேலாக நேரக்கட்டுப்பாட்டாளர், கோளாறு நீக்குபவர், ஆய்வாளர், வேகக் கட்டுப்பாட்டாளர் போன்ற தலைமையாளர்கள் உள்ளனர் என்று குறிப்பிடுகிறார். மேற்கூறிய தலைமையாளர்கள் அனைவருமே ஒரே நேரத்தில் ஒரு பணியாளரிடம் தொடர்பு கொள்ளலாம் எனக்

குறிப்பிட்டுள்ளார். இவை அனைத்தையும் உணர்ந்து, அதற்கேற்பச் செயல்பட்டால் நிச்சயமாக அமைப்பானது சீராக இயங்கும். பல சேர்க்கைகள் கொண்டதாக நிருவாக அமைப்பு இருப்பதால், அனைத்துப் பிரிவுகளின் செயல்களும் அவசியமானவை, முக்கியமானவை. இவைகளில் சிறிது கோளாறு ஏற்படுமாயின், குழப்பம், திறமையின்மை, பொறுப்பின்மை ஆகியவை எளிதாக ஏற்பட்டுவிடும்.

குறைகள்

லூதர் கலிக்கின் ஒருமிப்பு ஆணை ஒற்றுமைக்கு வழிவகுத்தாலும் இன்றைய அளவில் பல்வழிக் கட்டளைகள் குவிந்து கொண்டு இருப்பதோடு, அவை அத்தியாவசியமானவையாகத் திகழ்வதை அறிந்து கொண்டோம். எனவே மேற்கூறிய ஒருமிப்பு ஆணை பல குறைபாடுகள் கொண்டது என்று சொல்லாவிட்டாலும், தற்கால அணுகுமுறையில் முழுமை பெற முடியாத தன்மையைக் கொண்டுள்ளதென்பதை அறிகிறோம். செயல்வகைச் செயல்களைச் செய்வதற்கு ஆலோசனைப் பிரிவும், துணைமைப் பிரிவும் இன்றியமையாதனவாகத் திகழ்ந்து வருவதை நாம் கண்கூடாகக் காண்கின்றோம். செயல் வகைப் பணியாளர்களுக்கு ஆலோசனையும், அலுவலகப் பொருட்கள் வழங்குவது போன்றவை எவ்வளவு தேவையோ, அவ்வளவு தொழில் நுட்பத் தன்மைகளும் சில பிரிவுகளுக்குத் தேவைப்படக் கூடியவை. எனவே, ஒருமைப்பு ஆணை சில மாற்றங்களுடன் நன்றாக இன்று ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுவிட்டது.

நிருவாக அமைப்பில் பல்வேறுபட்ட பணியாளர்கள் வித்தியாசமான செயல்களைச் செய்து வருகின்றனர். வித்தியாசமான செயல்களில் பணியாற்றுபவர்கள் நாளடைவில் அச்செயல்களில் தனித்துவம் பெற்றுவிடுகின்றனர் என்பது உண்மை. இங்ஙனம், தனித்துவம் பெற்ற பல பிரிவுகள் கொண்ட நிருவாக அமைப்பை, ஒருமிப்பு ஆணையின் மூலமாக ஒருங்கிணைப்புச் செய்வது கடினமான செயலாக உள்ளது. எனவே, ஒருமிப்பு ஆணை எளிதாகச் செயல்பட்டு, ஒருங்கிணைப்புச் செய்யாவிட்டாலும், வழிவகை செய்வதில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது.

கட்டுப்பாட்டு வீச்சு (Span of Control)

அமைப்பு முறையில் உள்ள வேறுபட்ட மட்டங்களில் ஒவ்வொரு மட்டத்திலுமுள்ளவர்கள் எத்தனை பேரைத் தங்களது கட்டுப்பாட்டிற்குள் வைத்து, அவர்களை நன்றாக வேலை வாங்க முடியுமென்பதே கட்டுப்பாட்டு வீச்சு ஆகும்.

1100 ஆண்டுகட்குப் பின்னர் வந்த சீனர்களும், ஆட்சியியல் கொள்கைகளான திட்டமிடல், அமைப்பு, தலைமை, மதிப்பிடல் ஆகியவற்றிற்கு அங்கீகாரம் அளித்துள்ளனர். இயேசு கிறிஸ்துவின் காலத்தில் வழிகாட்டல், ஐக்கியம், மேல் நிருவாகம் மற்றும் கீழ்மட்ட நிருவாகிகளுக்கு அதிகாரம் ஒப்படைத்தல் ஆகியவற்றை நடைமுறையில் பயன்படுத்தியுள்ளனர். வேதாகமத்தில் (Bible) ஆயிரம் பேரை ஆளக்கூடியவர்கள், நூறு பேரை ஆளக்கூடியவர்கள், ஐம்பது பேரை ஆளக்கூடியவர்கள், பத்துப் பேரை அவற்றிற்குப் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கும் அதிகாரத்தை வழங்கி உள்ளதிலிருந்து (மோசேயின் மாமனார் கூறியது) நாம் ஒப்படைப்பு அதிகாரத்தைப் பற்றி நன்றாகத் தெரிந்து கொள்வதோடு, அமைப்பு விளக்கப் படங்கள் (Organization Chart) பிரமிடு வகையாக இருப்பதிலிருந்து, படிநிலைக் கோட்பாட்டை நாம் ஊகித்தறிய வழியுண்டு.

கத்தோலிக்கத் திருச்சபையில் அதிகாரச் சங்கிலியானது கீழ்க்காணும் முறையில் விளங்குகிறது. முதலில் போப்பாண்டவர் (Pope) அவருக்குக் கீழ் போப்பாண்டவர் மன்ற உறுப்பினர்கள் (Cardinals), பின்னர் அதிமேற்றிராணியார்கள் (Archbishops) மற்றும் மேற்றிராணியார்கள் (Bishops), கடைசியில் வட்டாரச் சமய குருக்கள் (Parish Priests) ஆகியோர்கள். ஏறத்தாழ 4,30,000க்கும் மேற்பட்ட சமய குருமார்களைக் (Clergymen) கொண்டு திருச்சபை இயங்கி வந்துள்ளன. ஜெனரல் மோட்டார்கள் (General Motors) என்னும் நிறுவனத்தில் 30,000 பேர்கள் வேலை செய்து வந்துள்ளனர். அதில் 13 வகையான அதிகாரச் சங்கிலித் தொடர்கள் உள்ளது. ஒவ்வொரு படிநிலை பிரிவிற்கும் இடையே துணைப் பணியாளர்களைக் கொண்டு அறிக்கைகள் (Reporting) அளித்து வேலை செய்து வந்துள்ளனர். இதே மாதிரியாக 500 வட்டாரச் சமயகுருக்கள் ஒரு சமய குருவிற்குக் கீழ் (Priests) இருக்கும் படியாக அமைந்து உள்ளது. 500 பேருக்கும் 15 பேருக்கும் எவ்வளவு வித்தியாசம் என்பதையும், 4,30,000க்கும், 30,000க்குமுள்ள வித்தியாசத்தையும் பார்க்கலாம். படிநிலைகூட பதின்மூன்றும் ஐந்துமாக உள்ளது.

தேவை

கட்டுப்பாடுகளென்பது எப்போது தட்டுப்பாடுகள் ஏற்படுகின்றதோ, அப்போதெல்லாம் தேவைப்படக் கூடியனவாய், அவசியமானவையாய்

இருப்பதை அறியலாம். மனிதனின் நேரம், சக்தி மற்றும் அறிவு ஆகியவைகளுக்கு ஓர் எல்லை உண்டு என்னும் காரணத்தால் அவனால் செய்து முடிக்கக் கூடிய செயலையும் அவனது சக்தியையும், அவனது நேரத்தையும் பொறுத்து செயல்கள் பிரிக்கப்படவேண்டும். ஓர் அமைப்பை ஒருவரே நடத்திச் செல்ல முடிந்தால், ஒருவிதப் பிரச்சினையும் இல்லை. அவரால் செய்ய முடியாத வேலையில் அண்மையில் உள்ளவர்களை, வேலையின் ஒத்த கருத்துக்களை உடையவர்கள் மற்றும் பிறரின் உதவியை நாடி, கூட்டாக வேலை செய்கின்ற பழக்கத்தை அவசியத்தின் காரணமாக நாடுகின்றார். ஒரு தொழிற்சாலையில் உற்பத்திப் பொருள்களைச் செய்யப் பலவகையான செயல் பிரிவுகளையும், செயல்முறைகளையும் ஒருவர் தெரிந்து கொள்ளவே ஓரிரு வாரங்கள் ஆகின்றன என்றால் அத்தொழிற்சாலை ஒருவரால் இயக்க முடியுமா? அது செயல்படக்கூடிய காரியமா? எனவே தான் பல்வேறு செயல்பிரிவுகளில் ஏராளமான பணியாளர்கள் அமர்த்தப்படுவதோடு, ஒவ்வொரு செயல்பிரிவின் பொறுப்பும் ஒவ்வொரு குழுவிடம் விடப்பட்டு, ஒவ்வொரு குழுவும் ஓர் உயர்ந்த மேலாளராலும் அவருக்குக் கீழ் துணைமைப் பணியாளர்களாலும் செயல்படுகின்றது.

அளவு

கட்டுப்பாட்டு வீச்சில் ஒருவர் எத்தனை பணியாளர்களைத் தமது கட்டுப்பாட்டு எல்லைக்குள் வைத்துக் கொள்ள முடியும் என்பது ஒரு சிக்கலான கேள்வியாகும். இந்த வினாவிற்கு ஒவ்வொருவரும் தத்தம் அறிவுக்கேற்பக் கட்டுப்பாட்டு வீச்சு பற்றி அகராதியில் பல்வேறு கருத்துகளை கூறியுள்ளனர்.

கட்டுப்பாட்டு வீச்சு ரீதியில் அரசியல் தலைமையைப் பற்றிக் கூறியவற்றை முதலில் காண்போம். **கிரஹாம் வாலஸ்** (Graham Wallas) என்பவர் ஓர் அமைச்சரவையானது 10 அல்லது 12 பேருக்கு மிகாமல் இருக்க வேண்டுமெனக் கூறியுள்ளார். **லியான் பிளம்** (Leon Blum) என்பவர் இங்கிலாந்தில் போர்க்காலத்திலிருந்த போர்க்கால அமைச்சரவையைப் போல் ஐந்து பேர் கொண்டதாக இருக்க வேண்டுமென ஃபிரான்சின் பிரதம மந்திரிக்குப் பரிந்துரைத்தார். இரால்ப் டேவிஸி (Ralph Davis) என்பவர், ஆட்சித்துறையின் கட்டுப்பாடானது மூன்று முதல் ஒன்பது பேர்களைக் கொண்டதாகவும், செயல்முறைப் பணியில் பத்து முதல் முப்பது பேர்களைக் கொண்டதாகவும் இருக்கக் கூடியதெனக் கூறுகிறார். இருப்பினும் முறையாக வரையறுக்கப்படவில்லை.

இதுவரை கூறப்பட்டவை கோட்பாட்டளவில் கூறப்பட்டாலும் நடைமுறையில் எப்படி இருந்தது என்பது பலவித ஆராய்ச்சிகளின் மூலமாகக் கண்டுபிடிக்கப்பட்டுள்ளது. **எர்னஸ்ட் டேல்** (Ernest Dale)

என்பவர் மொத்தம் 141 கம்பெனிகளில் ஆராய்ச்சி செய்து, உயர்மட்ட ஆட்சித்துறையானது பெரிய கம்பெனிகளில் கட்டுப்பாட்டு வீச்சு எட்டிலிருந்து ஒன்பதாகவும், சிறிய கம்பெனிகளில் ஆறிலிருந்து ஏழாகவும் உள்ளதெனக் கண்டு பிடித்துள்ளார். **ஜேம்ஸ் ஹேடி** (James Hedey) என்பவர் ஓகியோ என்னும் இடத்தில் உள்ள 620 தொழிற்சாலைகளை ஆராய்ந்து, அவற்றுள் 70 விழுக்காடுக் கம்பெனிகள் மூன்று முதல் எட்டுப் பேர்கள் கொண்ட மேல் நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டு வீச்சிற்கு ஆதரவு தெரிவித்துள்ளன என்றும், 15 விழுக்காட்டிற்குக் குறைவாக உள்ளவை ஒன்பது பேர்களும் அதற்கு மேலும் இருப்பதை ஆதரித்துள்ளன என்றும் கூறுகிறார்.

படிநிலை என்பதில் பல மட்டங்கள் இருக்கும் என்பதை அறிவோம். இதில் உயர் அதிகாரியின் கட்டுப்பாடு வீச்சு அளவு 4 என வைத்துக்கொண்டால் 5 படிநிலை அமைப்பில் 1024 பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்தலாம். மாறாக அந்த அதிகாரியின் கட்டுப்பாட்டு வீச்சு 5 ஆக இருந்தால், அதே 5 படிநிலை அமைப்பில் 3125 பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த முடியும். தவிர, ஒரு இலட்சம் பணியாளர்களை கட்டுப்பாட்டு வீச்சு 10 ஆக இருந்தால் அதே அமைப்பில் கட்டுப்பாடு செய்யலாம். எனவே சில நேரங்களில் அமைப்பின் படிநிலையின் எண்ணிக்கையையும் ஐந்திலிருந்து, நான்காகவோ, மூன்றாகவோ குறைத்துக் கொள்ள முடியும்.

கட்டுப்பாட்டு வீச்சு என்பது ஓர் உளவியல் பிரச்சனை. ஏனெனில் உயர்மட்ட பணியாளரின் மனப்பூர்வ சார்புப்பணியாளர்களை கட்டுப்பாடு செய்வதில் கவனம் செலுத்தும் செயலாகும். ஏனெனில் எத்தனை பேர்களைக் கட்டுப்பாடு செய்ய முடியுமென்பது அவர் செலுத்தும் கவனத்தைப் பொறுத்த செயலாகும்.

படிநிலையின் எண்ணிக்கை

கட்டுப்பாட்டு வீச்சின் அளவைக் கொண்டு படிநிலைகளின் எண்ணிக்கை அமையக் கூடியதென அறியலாம். கட்டுப்பாட்டு வீச்சானது செயல்களின் தன்மைகளைப் பொறுத்து அமையக்கூடியது ஆகும். சிக்கலான செயல்களில், கட்டுப்பாட்டு வீச்சின் அளவு குறைவாக இருக்கும், தொடர்ந்து வழக்கமாகச் செய்து வரும் செயல்களில் கட்டுப்பாட்டு வீச்சின் அளவு அதிகமாக இருக்கும். திட்டமிடும் செயலிலும், ஒருங்கிணைப்புச் செயலிலும், வழிகாட்டல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டுச் செயல்களில் கட்டுப்பாட்டு வீச்சானது வேறுபட்டதாகவே இருக்கும்.

1972ம் ஆண்டு நிருவாகம் பற்றிய குழுவின் அறிக்கையில் கட்டுப்பாட்டு வீச்சு என்பது கீழ்க்கண்ட அம்சங்களில் அதிகமாக இருக்கும் அவை:

1. உயர்மட்டம் திறமையாக, அறிவுபூர்வமாக, ஊக்கமாக இருப்பது
2. பயிற்சிபெற்ற, திறமைகொண்ட, அனுபவமான சார்புப் பணியாளர்கள் நிறைந்திருப்பது
3. அளவிற்குரிய, ஒரே மாதிரியான திரும்ப திரும்ப செய்யக் கூடிய வேலையாக இருப்பது
4. அதிகாரக் குவியல்
5. சீரான திட்டமிட்ட வேலை
6. திறம்பட்ட தொடர்பு முறை
7. பணியாளர்கள் அனைவரும் ஒரே இடத்தில் பணி செய்வது
8. ஆலோசனைப் பணியாளர்களின் உதவியைப் பெறுதல்
9. கண்காணிப்பு நுட்பத்திறன்கள்
10. ஒப்படைப்பு அதிகாரம் சீராக அமைத்தல்
11. பணிச்சூழ்நிலை

கட்டுப்பாட்டு வீச்சு பற்றி குறைகளும் சொல்லப்படுவதுண்டு. ஏனெனில் உயர்மட்ட பணியாளர்களின் திறமையைப் பொறுத்தே கட்டுப்பாட்டு வீச்சு அமையும். இதனால் படிநிலையின் எண்ணிக்கை கூட மாறுதலுக்கு இலக்காகும். கட்டுப்பாட்டு வீச்சு அளவை நிருணயிப்பதில் அறிஞர்கள் ஒத்த கருத்துக்கு வந்தபாடில்லை. ஆயினும் அமைப்பு கட்டுப்பாட்டு வீச்சின்றி இயங்காது.

அதிகாரப் பரவல் (Decentralisation)

அதிகாரப் பரவல் என்பது குறிப்பிட்ட செயல்களைச் செய்யும் வகையில் போதுமான அதிகாரங்கள் உயர் மேலிடத்திலிருந்து கீழ்மட்டங்களுக்கு கொடுக்கப்பட்டிருப்பதாகும். அதிகாரப் பரவல்கள் ஏற்படுவதற்கு முக்கியக் காரணம் வளர்ந்து வரும் சமுதாயமானது பல மாற்றங்களுக்கு உள்ளாக நேரிட்டது தான். உள்ளூர்ப் பிரச்சினைகளை நன்றாகத் தெரிந்து அதற்கேற்ப முடிவுகள் செய்யப்பட்டால் மக்களது முழுவேக ஊக்கமும் ஒத்துழைப்பும் கிடைத்து, செயலை எளிதாகவும் விரைவாகவும் செய்ய முடியும்.

அதிகாரப் பரவலின் முக்கியக் குறிக்கோள்கள்

1. வேலை செய்யும் முறையில் திறமையை வளர்ப்பது.
2. பணியாளர்கள் தங்களுக்குள் ஒற்றுமையை ஏற்படுத்திக் கொள்வது, மற்றும் பிற அரசாங்கச் செயலாண்மைகளோடு கூட்டுறவு ஏற்படுத்திக் கொள்வது.
3. ஒருங்கிணைப்பை எல்லா மட்டங்களிலும் செய்து முடிப்பது.
4. பணிகளின் பொதுமக்களது ஆதரவையும் ஒத்துழைப்பையும் பெறுவது.

அதிகாரப் பரவலின் நன்மைகள்

1. நெருக்கமாக மக்களது தொடர்புகளை ஏற்படுத்திக் கொள்ள முடியும்.
2. நடைமுறைச் சிக்கல்களை அந்தந்த இடத்தின் சூழ்நிலைகளுக்கேற்பச் சமாளிக்க முடியும்.
3. மனிதர்கள், பொருட்கள் மற்றும் இயந்திரங்கள் ஆகியவற்றில் சிக்கனம் ஏற்படுத்திக் கொள்ள முடியும்.
4. நிருவாகத்தில் இருமுறைத் தொடர்புகள் மூலம் திறனை வளர்க்க முடியும்.

செயல்தன்மையில் அதிகாரப்பரவல் அவசியமானது. ஏனெனில் தலைமை பல பணிகளைச் செய்யவேண்டியுள்ளது. சில பணிகள் தொழில்நுட்பப் பணிகள். அவற்றை தலைமை அதிகமாகத் தெரிந்து வைத்திருப்பதில்லை.

எனவே அப்பணிகளை திறமையான நுட்பவாதிகளிடம் தான் கொடுக்கவேண்டும். சில பணிகள் நாடு முழுவதிலும் செய்யக்கூடிய பணிகள். அவற்றை ஒரு மாதிரியாகத்தான் செய்ய வேண்டும். எனவே அதிகாரப்பரவல் இதற்கு அவசியம். வெளிமட்டக் காரணிகள் அதிகாரப்பரவலுக்கு வழிவகை செய்யக்கூடியது. வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்கு அவசியமாக அதிகாரப்பரவல் தேவை. கிராமப்புற அளவில் நிறைவேற்றக்கூடிய இத்திட்டங்கள் அதிகாரக்குவிப்பால் செய்யமுடியாது. **பேஸ்லர்** (F.W. Fesler) என்பார் அதிகாரப் பரவலுக்கும்

அதிகாரக் குவியலுக்கும் நான்கு வகைக் காரணிகள் முடிவு செய்கின்றன என்கிறார். அவை.

1. பொறுப்புக் காரணிகள்
2. நிருவாகக் காரணிகள்
3. செயல் காரணிகள்
4. வெளிமட்டக் காரணிகள்

தலைமைதான் நிருவாகத்தின் எல்லாச் செயல்களுக்கும் பொறுப்பாக இருப்பதால், அது தனது பொறுப்பை கீழ்மட்டங்களுக்கு விட்டுக் கொடுக்க விரும்புவதில்லை. எனவே அது முக்கியமான பணிகளைத் தன்னகத்தே வைத்துக்கொள்ளும்.

நிருவாக அமைப்பு பலகாலமாக இருந்து வந்திருந்தால், அதன் விதிகள், செயல்முறைகள் ஆகியன அனைத்துப் பணியாளர்களும் தெள்ளத் தெளிவாக தெரிந்திருப்பர். எனவே அவர்களே பிரச்சனைகளைத் தீர்த்து வைத்துவிடுவர். புதிதான அமைப்பு என்றால் விதிகள், செயல்முறைகள் பற்றிய பிரச்சனைகளை நேரத்திற்கு நேரம் உயர்மட்டத்தின் கவனத்திற்குக் கொண்டு செல்லவேண்டும். நிலையான கொள்கை அதிகாரப் பரவலுக்கு வழிவகுக்கும். களப்பணியாளர்கள் திறமையாக, அனுபவசாலிகளாக இருந்தால் அவர்களே பிரச்சனைகளுக்கு முடிவு செய்துவிடுவர். அவ்வாறு திறமைபெறாத பணியாளர்கள் இருந்தால், தலைமை தான் முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும்.

அதிகாரக் குவிப்பு (Centralization)

இன்று வளர்ந்து வரும் நாடுகள் அதிகாரக் குவியலை நோக்கித்தான் சென்று கொண்டிருக்கின்றன. ஏனெனில், மூலப் பொருள்களை ஒதுக்கீடு செய்யவும், பெரிய தொழில்நுட்பத் திட்டங்களுக்கு நிதி வழங்கவும், தேசிய அளவில் அரசியல் கட்சிகள் ஏற்பட்டு இருப்பதால், பரந்த நோக்கில் செயற்படவும் அதிகாரக் குவியல்தான் இன்று சிறந்ததாக மதிக்கப்பட்டு வருகின்றது.

ஆனால் அதிகாரக் குவியல் ஏற்படும் போது வேலைப்பளு அதிகரிப்பதால் எல்லா வேலைகளையும் ஒரே நேரத்திலோ ஒரேயடியாகவோ செய்வதென்பது இயலாத காரியம். இயலாத காரியத்தின் மீது இறங்கினால் திறமைக் குறைவு ஏற்படுவது இயல்புதான். அவசரத் தேவைகளை உடனே நிறைவேற்றுவது கடினம். கீழ்மட்டத்திலிருக்கும் ஆர்வமும், சுறுசுறுப்பும் குறைந்து விடும். இருப்பினும் அதிகாரக் குவியல் இல்லாமலும், அதிகமான அதிகாரப் பரவல் இல்லாமலும், செயல்கள் நன்றாகச் செய்யப்படும் விதத்தில் இருக்கவேண்டும். சில செயல்கள் அவற்றின் தன்மையிலேயே பரவலாக அமைந்து செய்யப்படக் கூடியனவாக இருக்கின்றன. உதாரணமாக அஞ்சல் துறை, வரி வசூலிப்பது, காவல் மற்றும் பிற தொடர்புகள் ஆகியவைகளைக் கூறலாம்.

அதிகாரக் குவியல் என்றால் அமைப்பின் மேல்மட்டம் எல்லாப் பிரச்சனைகளுக்கும் தீர்வு காணும் முடிவு எடுக்கும் அதிகாரத்தைக் கொண்டிருப்பதாகும். அதிகாரப்பரவல் அமைப்பின் பெரும்பாலான பிரச்சனைகளைத் தீர்த்துக் கொள்ள மேல்மட்டம் கீழ்மட்ட பிரிவுகளுக்கு அனுமதி அளித்து இருப்பதாகும் சிக்கலான பிரச்சனைகள் மட்டும் மேல்மட்டத்தின் கவனத்திற்குக் கொண்டு செல்லப்படும். அதிகாரப்பரவலின் பெரும்பாலான பிரச்சனைகள் செயல்களத்திலேயே தீர்த்து வைக்க முடிவுகள் எடுக்கப்படுவதால், மக்கள் நிருவாகப் பிரச்சனைகளில் அதிகமாக ஆர்வமுடன் பங்கேற்பர். மேலும் செயல்களத்திலுள்ள பிற அமைப்புக்களோடு நெருங்கிய தொடர்புகளை ஏற்படுத்திக் கொள்ளலாம். செயற்களம் மக்கள் அருகாமையில் இருப்பதால் நன்றாகப் பிரச்சனைகளைத் தீர்த்துக் கொள்ளலாம். மாறாக, தலைமையிடத்திற்கு எல்லாப் பிரச்சனைகளையும் அனுப்பி வைத்து, தீர்வு பெறுவதால் தாமதம் ஆகின்றது.

ஒரு குறிப்பிட்ட செயலின் தனித்துவமானது அச் செயலின் அதிகாரக் குவிப்பு என்று சொல்லப்பட்டு வருகிறது. அமைப்பானது சிறிய வேலை அலகுகளைக் கொண்டு இயங்கி வந்த சமயத்தில் பணியாளர் குழாம் பிரச்சினைகள் அந்தந்த பணிப்பிரிவுகளின் தலைவர்களால் முடிவு செய்யப்பட்டன. இந்தப் பழைய முறையை

மாற்றி, புதிய பணியாளர் குழாம் நிறுவப்பட்ட பின்னர், பணியாளர் குழாம் பிரச்சினைகள் அமைப்பின் தலைவர் மூலமே முடிவு செய்யப்பட்டன. உதாரணமாக ஒரு பணியாளரின் பதவி உயர்வு சம்பந்தப்பட்ட வகையில் பணிப்பிரிவு தலைவர் பதவி உயர்வுக்கு ஒப்புதல் வழங்காமல், வேலை உயர்மட்டத் தலைவர் பதவி உயர்வை ஒப்புக் கொள்வாரேயாயின், அதுவே அதிகாரக் குவிப்பு ஆகும்.

வரவு-செலவுத் திட்டம், வினா வரிசைப் புனராய்வு, பணியாளர் குழாம் ஒழுங்கு முறைகள், மேல் நிர்வாகத் திட்டமிடல், ஆராய்ச்சி போன்ற பல்வேறு செயல்கள் அனைத்தும் ஆட்சித்துறைத் தலைவரின் கீழ் அமைய வேண்டும். ஹீவர் ஆணையமும் 1949-ஆம் ஆண்டு தேசிய அரசாங்கத்தில் அதிகாரக் குவிப்பு நடைபெற்றுள்ளதாகக் குறிப்பிட்டுள்ளது.

பொதுவாகத் தொடர்பு முறைகள் அதிகமாக இருக்குமாயின், அதிகாரக் குவிப்பு ஏற்பட வழியுண்டு. தொடர்பு ஒன்றை வைத்தே, அதிகாரக் குவிப்பையும், அதிகாரப் பரவலையும் தீர்மானிக்க முடியும். எப்போது அதிகாரக் குவியல் ஏற்பட்டுள்ளதோ அப்போது தான் அதிகாரப் பரவல்கள் நடைபெறக் கூடியனவாக இருக்கும். அதிகாரக் குவியலின் காரணமாக அமைப்பானது சமாளிக்க முடியாத நிலையில் இருக்குமேயானால் பரவல் ஏற்பட வழியுண்டு. எனவே, அதிகாரக் குவியல் இருந்தால் தான் அதிகாரங்களைத் தெரிந்து செயலாற்ற முடியும்.

அதிகாரக் குவியல் இருக்குமேயானால், அமைப்பின் கொள்கைகளை எளிதாக வரையறுக்க முடியும். அதிகாரப் பரவலானது சில சமயங்களில் இடங்களின் உள்ளூர்த் தேவைக்கேற்பவும், சூழ்நிலைக்கேற்பவும் அனுசரித்து நடைபெற வேண்டுமென்பதற்காக சில இடங்களுக்கு மட்டும் தனிப்பட்ட அந்தஸ்து வழங்கப்பட்டு வரும். அதே நேரத்தில் சில நேரங்களில் உள்ளூர்ப் பிரச்சினைகளுக்கு உள்ளூர்க்காரர்கள் தீர்வு காணச் சென்றால் ஏராளமான பிரச்சினைகள் உருவாகும். அச் சந்தர்ப்பங்களைத் தடுப்பதற்கும் அதிகாரக் குவியல் அவசியமானது. உதாரணமாக உள்ளூர்க் கிராம ஊராட்சிகள் வரியை அதிகப்படுத்தினால், அக்கிராம ஊராட்சிகள் வரியைக் கூட்டிய அன்றே எதிர்ப்பிற்குள்ளாகிவிடும். அதே வரியை மாநில அரசு பிறப்பிக்குமாயின், மக்களுக்கு அவ்வரி அதிருப்தியைக் கொடுக்குமென்றாலும், எதிர்ப்புகளை அதிகமாகக் காட்ட முடியாமல் போய் விடும்.

அதிகாரக் குவியல் இருக்கின்ற காரணத்தால் அவசர நிலைகளைச் சமாளிக்கவும், அவசியமான செயல்களை உடனே செய்ய வைக்கவும் முடிகிறது. அதிகாரக் குவிப்பு பற்றி **வால்டர் பேஜ்ஹாட்** (Walter Bagehot) கீழ்க்கண்டவாறு கூறியுள்ளார். முற்காலத்தில் ஓர்

எதேச்சாதிகாரி தூரப் பகுதிகளை ஆள்வதற்கு அவனுடைய பிரதிநிதியை மரியாதையாக, ஆடம்பரமாக அனுப்பி வைப்பான்; அவனுக்கு உதவியாக மற்றும் சிலரையும் அனுப்பி வைப்பான். இதனுடன் நில்லாமல் அங்கு என்ன நடைபெறுகின்றது என்பதைக் கண்டறிவதற்கு மற்றும் சிலரையும் அனுப்பி வைப்பான். மற்றபடி அப்பகுதிகளைக் கண்காணிப்பதற்கு அதிகப்படியான சிரத்தை ஏதும் மேற்கொள்ளமாட்டான். ஆனால் அங்கு நடைபெறுகின்ற முறை தவறானதாக இருக்குமேயாயின், அங்கு ஆட்சி செய்கின்றவனை திரும்ப அழைத்து விட்டு, மற்றொருவனை அனுப்பி வைப்பான். இதுதான் அன்றைய அதிகாரக் குவிப்பு. அது இந்நாளில் மக்களாட்சியில் பொருந்துவதாகத் தெரியவில்லை. ஏனெனில், அத் தூரப் பகுதிகளை ஆள்வதற்குத் தனியான பிரிவு, அங்கு ஏற்படுத்தப்படும். அது அங்கு நடைபெறுகிற ஆட்சியைப் பற்றி உயர் அரசாங்கத்திற்கு அறிக்கை அனுப்பி வைக்கும். அதில் திருப்தி கொள்ளவில்லையேல், விளக்கங்கள் கேட்கப்படும். இவ்வாறாக இன்றைய முறை நடைபெற்றுக் கொண்டு வருகிறது.

சில தரங்களைப் பராமரிப்பதற்கு அவசியமாக அதிகாரக் குவிப்பு தேவைப்படுகிறது. ஏனெனில், அதிகாரக் குவிப்பு ஒன்றின் மூலம் தான் ஒருங்கிணைந்து அனைத்துச் செயல்களையும் ஒழுங்குபடுத்தி, விரும்பிய வண்ணம் ஏற்றுக் கொண்ட செயலைத் தரமிக்கதாகச் செய்ய முடியும், செயல்கள் பிரிந்து நடைபெறுமானால், திட்டமிட்ட செயலைத் தரமிக்க தன்மையில் மட்டுமல்ல, செயலையே ஒழுங்காகச் செய்யமுடியுமா என்ற கேள்விக்குறி எழும்.

அதிகாரக் குவிப்பின் பயன்கள்

1. ஒரு குறிப்பிட்ட செயலுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுப்பதற்கு உதவுகிறது.
2. திட்டமிட்ட செயலைத் திறமையாக முடிக்கலாம்.
3. ஒருமிப்புத் தன்மையை உருவாக்க முடிகிறது.
4. புது உயர்மட்ட அமைப்புகள் அதிகமான அதிகாரங்களை விரும்பி ஏற்க உதவுகிறது.
5. நிர்வாகத் தந்திரங்கள் எப்போதுமே மதிப்பளவில் நடுநிலையாக இருக்கின்றன என்பதை விட, அதிகாரக் குவிப்பின் போது இவற்றின் திறமைகள், சக்திகள் அதிகமாகிறது.

அமைப்பின் அலகுகள்

செயல்வகைச் செயலாண்மைகள்

நிருவாகம் மக்களது தேவைகளை பூர்த்தி செய்யும் அனைத்துச் செயல்களையும் செய்யக்கூடியது செயல்வகைச் செயலாண்மைகள். இராணுவத்தில் போர் வீரர்கள் செய்யும் செயல் செயல்வகைச் செயலாண்மை. இதேபோல், அரசாங்கத்தில் உள்ள அமைப்புக்களான துறை, இணையம், அரசுக் கம்பெனிகள் மற்றும் தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையம் ஆகியன செயல்வகைச் செயலாண்மைகள். நிருவாகத்தின் மையமாக செயல்வகைச் செயலாண்மைகளும், இவற்றிற்கு உதவியாக ஆலோசனைச் செயலாண்மைகள் மற்றும் துணைமைச் செயலாண்மைகள் செயல்பட்டு வருகின்றன. செயல்வகைச் செயலாண்மைகள் மக்களோடு நேரடியாகத் தொடர்புகொண்டவர்கள் நிருவாகத்திற்கு பொறுப்பாக, கொள்கைகளுக்குச் செயலாக்கம் கொடுக்கக்கூடியவர்கள். எனவே மக்களது தேவைகள், குறைகள் ஆகியவற்றை கண்ணுற்று செயல்படக் கூடியவர்கள்.

செயல்வகைச் செயலாண்மையின் பணிகளாக எல்.டி. ஒயிட் கூறியுள்ளதாவது.

1. முடிவாக்கம் செய்தல்
2. பொறுப்பேற்றல்
3. அரசாங்கக் கொள்கையைக் காத்து, செயல்படுத்துவது
4. திட்டமிடல்
5. உற்பத்தியைப் பெருக்கி, நிருவாகத்தில் சிக்கனத்தையும், திறமையையும் வளர்த்தல்.

ஆலோசனைச் செயலாண்மைகள்

செயல்வகைச் செயலாண்மைகள் செம்மையாக இயங்கிட ஆலோசனை வழங்கும் அமைப்புக்கள் ஆலோசனைச் செயலாண்மைகளாகும். இராணுவத்தில் பணிபுரியும் வீரர்கள் எப்படி போரிடவேண்டும் என்பதையும், எவ்வாறு தாக்கவேண்டுமென்ற போர் உத்திகள், ஆலோசனைகள் வழங்கியது ஆலோசனைச் செயலாண்மைகள். இதுதான் இன்று நிருவாகம் சீராக இயங்குவதற்குரிய ஆலோசனைகளை நேரத்திற்கு நேரம் செயல்வகைச் செயலாண்மைகளுக்கு அளித்து வருகின்றது. மூன்று வகையான ஆலோசனைச் செயலாண்மைகளை பிப்பினார் கூறுகின்றார். அவை:

1. பொது ஆலோசனைச் செயலாண்மை
2. தொழில்நுட்ப ஆலோசனைச் செயலாண்மை மற்றும்
3. துணைமைச் செயலாண்மை என்பனவாகும்.

ஆலோசனைச் செயலாண்மைகள் நேரடியாக மக்களோடு தொடர்பு வைப்பது கிடையாது. எம்முடிவும் எடுக்க அதிகாரம் கொண்டதல்ல.

வெறுமனே ஆலோசனை மூலம் செயல்வகைச் செயலாண்மைகளுக்கு உதவி செய்கின்ற அமைப்புக்கள் இவை.

துணைமைச் செயலாண்மைகள்

துணைமைச் செயலாண்மைகள் என்பதை பராமரிப்பு பணி வழங்கும் அமைப்பு என்று கூறுவர். செயல்வகை, ஆலோசனைச் செயலாண்மைகளுக்குத் தேவையான பணியாளர்கள், அலுவலகப் பொருட்கள் ஆகியவற்றை வழங்கக்கூடியன. இவை, நேரடியாக மக்களோடு எந்தத் தொடர்பும் வைத்துக் கொள்வதில்லை. இராணுவ வீரர்களுக்குத் தேவையான உணவு, உடை, ஆயுதங்கள் ஆகியவற்றை வழங்கி, படை வீரர்கள் போரிட உதவி செய்ததன் வாயிலாக இந்த விதமான அமைப்புக்கள் தோன்றியுள்ளன. இன்று இச்செயலாண்மைகளின் முக்கியத்துவம் உணரப்பட்டுள்ளது. ஆட்களைத் தேர்வு செய்யும் அரசுப்பணி ஆணையம், நிதி வழங்கும் நிதி அமைச்சகம், கட்டிட வசதி செய்யும் பொதுப்பணித்துறை, சிக்கல்களைத் தீர்வு செய்யும் சட்ட அமைச்சகம் ஆகிய அனைத்துமே துணைமைச் செயலாண்மைகள்.

அமைப்புக்களின் வகைகள்
அமைச்சகத்தின் அமைப்பு

அமைப்புக்கள் பல வகைகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. இவை வேலை, வேலையின் தன்மை, வேலையின் சுதந்திரம், நிருவகிக்கும் முறை, அரசாங்கக் கட்டுப்பாடுகள் போன்ற அடிப்படையில் வித்தியாசமாக உள்ளன. அரசாங்கம் முழுப்பொறுப்புடன் இயங்கவல்லதாக துறைகள் உள்ளன. நிருவாகத் திறனுடன் செயல்படும் வகையில், இணையங்கள் திகழ்கின்றன. இந்த இரண்டிற்கும் இடையே, பணிகளின் தன்மைக்கேற்ப வாரியங்கள், ஆணையங்கள் போன்ற அமைப்புக்கள் உள்ளன. அவற்றைப் பற்றிக் காண்போம்.

இன்றைய நாளில் அரசாங்கமானது பல செயல்கள் செய்யப்படக் கூடியதாக, பல பொறுப்புக்களைத் தாங்கி உள்ளது. மக்களது குறைகள் தீர்க்கப்படவும், மக்களது வாழ்க்கைத் தரம் மேம்படவும் அரசாங்கம் பலவித முயற்சிகளை எடுத்துக் கொண்டு வருகிறது. இதனால் அரசாங்கத்தின் பணிகள் மிகுதியாக அதிகரித்துக் கொண்டு வருகின்றன. ஆகவே இப்பணிகள் முறையாகத் தொடர்ந்து செய்யப்படுவதற்காக, பணி ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்டு, ஒவ்வொரு பணிக்கும் ஒருவரையோ, ஒரு குழுவையோ பொறுப்பாக்கி அமைக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த வகையில்தான் முதன் முதலாக அமைச்சகங்கள் ஏற்படுத்தப்பட்டன. இந்த அமைச்சகங்கள் பணிகளுக்கேற்றவாறு மறுபடியும் சிறுசிறு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டன. இச்சிறு பிரிவுகள் தான் இன்று துறைகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. ஆகவே அமைச்சகம் என்பது விரிவானது. இதற்குள்ளாக அமைவதுதான் துறைகள் ஆகும். அமைச்சகமானது ஒரு துறையை மட்டும் கொண்டிருக்கலாம் அல்லது பல்துறைகள் கொண்டதாகவோ இருக்கும்.

ஒவ்வொரு அமைச்சகத்திற்கும் ஒரு தலைமை உண்டு. இத்தலைமை இரண்டு வகை உண்டு. ஒன்று அரசியல்தலைமை மற்றொன்று நிர்வாகத் தலைமை. அரசியல் தலைமையாளர் தான் அமைச்சர் எனப்படுவர். மக்களாட்சியில் மக்கள்தான் எஜமானர்கள். ஆகவே மக்களது பிரதிநிதி, அதாவது அமைச்சர் அமைச்சகத்திற்கு தலைமையானவர், அமைச்சர் மக்களின் பிரதிநிதி. நிர்வாகத்தைப் பற்றித் தெரிந்தவராகத்தான் இருப்பார் என்று சொல்ல முடியாது. ஆகவே அமைச்சருக்கு உதவியாகவும், அமைச்சகத்தின் நிர்வாகத்திற்கு பொறுப்பானவராகவும் ஒரு தலைவர் இருப்பார். இவர்தான் அரசாங்கத்தின் செயலாளராகும்.

அமைச்சகத்தைப் பொறுத்து, கூட்டுச் செயலர், இணைச் செயலர் போன்ற பதவிகளும் உண்டு. இவர்கள் ஏறத்தாழ செயலர் அந்தஸ்து பெற்று இருந்தாலும், அத்துறையில் செயலருக்குக் கீழ்தான் பணியாற்ற

வேண்டும். ஆனால் இவர்களுக்கென தனித்தனி பொறுப்புக்கள் ஒதுக்கப்பட்டிருக்கும், கூட்டுச்செயலர் அல்லது இணைச்செயலர் பொதுவாக பணியாளர் குழாம் மற்றும் அலுவலக மேலாண்மை ஆகியவற்றைக் கவனித்துக் கொள்கின்ற பொறுப்புடையவர்களாக இருப்பர். இவர்களுக்குக் கீழாக, உதவி, துணை அல்லது சார்பு செயலர் ஆகியோர்கள் உண்டு. இவர்கள் செயலர் மற்றும் பிற கூட்டு, இணைச் செயலர்களுக்கு உதவியாக இருப்பர். இவர்கள் அமைச்சகத்திலுள்ள பல்வேறு சிறுசிறு பிரிவுகளுக்குப் பொறுப்பானவர்கள். இவர்களுக்குக் கீழ் பிற பணியாளர்கள் முறையே கண்காணிப்பாளர், உயர்நிலை எழுத்தர், தட்டச்சர், உதவியாளர், ஏவலாளர்கள் போன்றோர் இடம் பெறுவர். இவர்கள் அனைவரும் கூடி, ஒத்துழைத்து செயல்பட்டால்தான் அமைச்சகத்தின் வேலையானது சீராகச் செயல்பட முடியும்.

மேலும் அமைச்சகத்தைத் தாங்கிப் பொறுப்பேற்று நடத்தக் கூடியவர்களாகச் செயலர்கள் இருப்பதால், அவர்கள் மிகுந்த அனுபவம் கொண்டவர்களாக, திறமையாகச் செயல்படக்கூடிய செயல் வல்லுநர்களாக இருக்கவேண்டும். அமைச்சர்களுக்கு ஆலோசனைக் கூறக் கூடியவர்களாக இருப்பதால் பிரச்சனைகளைத் தெளிவாக எடுத்துக்கூறி, சீராகத் தீர்மானம் செய்ய செய்யவேண்டும். அமைச்சரிடம் கூறினால், தவறாக எண்ணுவாரோ என்று பிரச்சனைகளைப் பயத்தால் சொல்லாமலிருக்காமல், நாட்டின் முன்னேற்றத்திற்கு பணியாற்றுகிறோம் என்ற எண்ணத்தில் உள்ளதை உள்ளபடியே சொல்லவேண்டும். மனிதர்கள் ஆசைக்கு அடிபணிந்தவர்கள் தான் என்றாலும், ஒவ்வொருவரும் பெறுகின்ற ஊதியமானது மக்களது பணம், மக்கள்தான் எஜமானர்கள், மக்களுக்குத்தான் உழைக்கிறோம் என்ற எண்ணம் அதிகாரிகள் மத்தியில், குறிப்பாக உயர்மட்டத்தில் ஏற்படவேண்டும். அப்போதுதான் துணிவு ஏற்படும், உண்மையாகச் செயல்பட முடியும்.

அமைச்சகமானது கோட்டங்கள், கிளைகள், பிரிவுகள் என்று பிரிக்கப்படுகின்றது, உதவியாளர்கள், உயர்மட்ட எழுத்தர், கீழ்மட்ட எழுத்தர், தட்டச்சர்கள் மற்றும் நாட்குறிப்பாளர்கள் ஆகியோர்கள் பிரிவில் அடங்குகின்றனர். இவர்களுக்கு பிரிவுத் தலைவர் உண்டு. இரண்டு பிரிவுகள் அடங்கப் பெற்றதாக கிளை அமையும். கிளைக்கு சார்பு செயலர் தலைவராக உள்ளார். இரண்டு கிளைகள் அடங்கியது ஒரு கோட்டமாகும். கோட்டத்திற்கு உதவிச் செயலர் தலைமை ஏற்றுள்ளார். முக்கியமான கொள்கைத் தீர்மானங்களை செயலர் அல்லது கூட்டுச் செயலரின் மூலமாகத் தான் எடுக்கவேண்டுமென நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது.

ஒவ்வொரு துறையும் மறுபடியுமாக உயர்மேலாண்மை, இடை மேலாண்மை மற்றும் செயல்களம் எனப் பிரிக்கப்படுகின்றது.

இந்தியாவைப் பொறுத்த அளவில் இம்மூன்று பிரிவுகள் அறுதியிட்டு வரையறுக்கப்படவில்லை. அகில இந்தியப் பணிகள், மத்தியப் பணிகள் மற்றும் மத்தியப் பணிகள் உயர் மேலாண்மையிலும், மத்திய செயலகப் பணிகள் இடைமேலாண்மையிலும், செயல் எல்லைப் பணிகள் மற்றும் பிற அமைச்சகப் பணிகள் ஆகியன செயல்களத்திலும் அடங்கப்பெறுகின்றன. அரசியல் தலைமையிலும் நிர்வாகத் தலைவர் மற்றும் அவருக்குக் கீழ் உள்ள உதவிச் செயலர் வரையிலும் உயர்மேலாண்மையில் அடங்குவர். இவர்கள் கொள்கைகளை உருவாக்கி, கட்டுப்பாடும், வழிகாட்டலும் செய்வது இவர்களது பணியாகும். செயல்களமானது செய்திகளைத் திரட்டிக் கொடுக்கின்றது. இடைமேலாண்மை செய்திகளை கொள்கை உருவாக்கலுக்காக உயர்மேலாண்மைக்கு அனுப்பி வைக்கின்றது. இவ்விதமாக துறையானது அமையப் பெற்றுள்ளது.

இந்தியாவில் அரசாங்கத்துறைகள் மிகவும் துரிதமாக வளர்ச்சியடைந்துள்ளன. 1858ம் ஆண்டு நான்கு துறைகள் இருந்தன. வெளிநாட்டு விவகாரம், உள்நாட்டு விவகாரம், நிதித்துறை மற்றும் இராணுவம் ஆகிய நான்கு துறைகளாகும். பின்னர் 1869ம் ஆண்டில் 6 துறைகளாகவும், 1919ம் ஆண்டில் 9 துறைகளாகவும், 1937ம் ஆண்டில் 14 ஆகவும், 1945ம் ஆண்டில் 21 ஆகவும், 1946ம் ஆண்டில் 19 ஆகவும் குறைத்தன. பின்னர் 1947ல் 18 ஆகக் குறைந்தன. இந்தியா நல்வாழ்வு செயல்களை மேற்கொள்ள ஆரம்பித்ததால், 1952ல் 20 ஆகவும், 1967ல் 41 ஆகவும், 1973ல் 51, 2010ல் 100க்கு மேற்பட்ட துறைகள் உள்ளன. அமைச்சகங்களை சில நேரங்களில் திருத்தி அமைக்கின்ற போது, ஒரு அமைச்சகத்தின் துறை பிறிதொரு அமைச்சகத்து துறைக்கும் செல்வதுண்டு. அவ்வாறாக துறைகளின் வளர்ச்சி நேரத்திற்கும் ஏற்றவாறு, பெருகிக்கொண்டு வந்துள்ளன.

உதாரணத்திற்கு ஒரு துறையை எடுத்துக் கொண்டு அதன் அமைப்பை ஆராய்வோம்.

உள்துறை அமைச்சு

உள்துறை அமைச்சகமானது நாட்டின் அமைதியையும் ஒழுங்கையும் கட்டிக் காக்கும் பொறுப்பு வாய்ந்ததாக உள்ளது. இவை, அரசுப் பணிகள் அனைத்தையும் மேலாண்மை செய்யக் கூடியதாகவும் உள்ளது. இவை தவிர, யூனியன் பிரதேசங்களை நிர்வகிக்கும் பொறுப்பையும் இது கொண்டுள்ளது.

அரசுப்பணிகளைப் பொறுத்த அளவில் அனைத்துப் பணிகளையும் ஒழுங்குபடுத்தும் கடமையைக் கொண்டுள்ளது. எல்லாப் பணிகளுக்கும் பொதுவாக, தரமான ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி முறைகளை ஏற்படுத்திப் பராமரிப்பது, பதவி உயர்வு, ஒழுங்கு, பணக்கட்டுப்பாடுகள்

போன்றவற்றைச் செய்வதற்கு விதிமுறைகள் வகுப்பது இதன் கடமையாகும்.

இந்தியாவில் உள்நாட்டு அமைதியைப் பராமரிப்பது முக்கிய செயல், மாநிலங்கள் மற்றும் யூனியன் பிரதேசங்கள் என இரு வகையாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளதை அறிவோம். இதில் யூனியன் பிரதேசத்தைப் பொறுத்த அளவில், நிர்வாகம், ஒழுங்கு, அமைதியைக் காப்பது உள்துறையாகும். ஆனால் மாநிலங்களைப் பொறுத்த அளவில், நிர்வாகம், சட்டம், ஒழுங்கு ஆகியன மாநிலத்தைச் சார்ந்தவை. ஆகவே மத்திய அரசு மாநிலங்களுக்கு அமைதி, ஒழுங்கு தொடர்பாக ஆலோசனைகளைக் கூறும். இச்செயல்களில் ஒருங்கிணைந்து செயல்படும். இருப்பினும் இந்தியா முழுமைக்கும் அமைதி காக்கும் பணி இதனிடத்தில் விடப்பட்டுள்ளதால், உள்துறை எல்லா மாநிலங்களையும் கண்காணிக்கிறது. ஒரு பெரிய பிரச்சனை எனில் உடனே தலையிட்டு, சட்டம், ஒழுங்கை நிலைநாட்டிவிடும், எல்லா மாநிலங்களிலிருந்தும் இத்துறை செய்திகளைச் சேகரிக்கும் ஆகவே எப்போதும் விழிப்போடு இருக்கக் கூடிய துறையாக இது விளங்குகிறது.

உள்துறையின் பணிகளில் சிலவற்றைக் காண்போம். அவை,

1. அரசுப் பணிகளைப் பராமரிப்பது.
2. ஒழுங்கு, அமைதி காப்பது.
3. யூனியன் பிரதேசங்களைப் பராமரிப்பது.
4. வெளிநாட்டினர்கள் தொடர்பான குடியுரிமை, பத்திரிக்கை சட்டங்கள், தேசீயம் முதலியவற்றை ஒழுங்குபடுத்தல்.
5. பத்திரிக்கைகள், அச்சகங்கள், நூல்கள் மற்றும் பத்திரிக்கைகள் சம்பந்தமான சட்டங்களை நிர்வகிப்பது.
6. நூல்கள் மற்றும் பிறபோன்ற பதிப்புக்களை, கடல் தீர்வை சட்டப்படி தடைசெய்தல்.
7. மத்திய பணிகளை நிர்வகித்தல், அவற்றின் பணிக்கட்டுப்பாடுகளை வரையறுத்தல், மத்திய அரசுப்பணி தேர்வு ஆணையத்தின் விவகாரங்களைக் கவனித்தல், பணிகளின் பொதுவான தரங்களைப் பராமரித்தல், இந்திய பொருளாதாரப் பணி, இந்தியப் புள்ளியியல் பணி, தொழில் மேலாண்மைக் குழாம் மற்றும் மத்திய செயலகப் பணிகள் ஆகியவற்றை நிர்வகிக்க நேரடிப் பொறுப்பினை இவ்வமைச்சகம் கொண்டுள்ளது.

இவை தவிர, கீழ்க்கண்ட சில வேலைகளையும் செய்கின்றது. அவை,

1. அரசாங்கத்தின் பல்வேறு பணிகளுக்கு தாழ்த்தப்பட்ட இனத்தவர்களுக்கும், பழங்குடி வகுப்பினர்களுக்கும் இட ஒதுக்கீடு சரியாகச் செய்யப்படுகின்றனவா என்பதைக் கவனித்தல்.

2. இராணுவ வீரர்களுக்கும், பணி நீக்கம் செய்யப்பட்டவர்களுக்கும் மற்றும் பிற நாடுகளிலிருந்து குடிபெயர்ந்த மக்களுக்குச் சிறப்புச் சலுகைகள் செய்ய ஆவன செய்வது.
3. அரசாங்கத்திற்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே தீர்க்கப்படாத பிரச்சனைகளை கூட்டு ஆலோசனை மற்றும் கட்டாயத் தீர்வு மன்றங்களை ஏற்படுத்தி தீர்த்து வைப்பது. இதனால் அரசாங்கத்திற்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே சீரான ஒத்துழைப்பைப் பெற முடியும்.
4. இந்தியக் குடியரசுத் தலைவர், உதவி குடியரசுத்தலைவர், அமைச்சர்கள், உதவி அமைச்சர்கள், ஆளுநர் ஆகியோர்களின் ஊதியம், சிறப்புரிமைகள், சலுகைப்படிகள் ஆகியவை குறித்து நிர்வகிப்பது, தலைமை நீதிமன்றத்தின் நீதிபதிகள், தலைமை நீதிபதி, உயர்நீதிமன்றத்தின் நீதிபதிகள், தலைமை நீதிபதி, தேசியக் கொடி, ஆளுநர், குடியரசுத் தலைவர் ஆகியோர்களின் கொடிகள் சம்பந்தமான ஒழுங்கு முறைகளை நிர்வகிப்பது.
5. மக்கள்தொகைக் கணக்கெடுப்பு, உள்நாட்டுப் பாதுகாப்பு மற்றும் பிற எச்சரிக்கை நடவடிக்கைகளைச் செய்தல்.
6. காவல் கல்விக் கழகத்தைப் பராமரிப்பது.
7. மத்திய புலனாய்வுத் துறையினைப் பராமரித்து, செய்திகள் சேகரித்தல்.

மேலே கூறப்பட்டுள்ள அனைத்து வேலைகளையும் செய்ய, இந்த அமைச்சகமானது கீழ்க்கண்ட பிரிவுகளைக் கொண்டதாக உள்ளது. இவை ஒவ்வொன்றும் துணைச் செயலரின் பொறுப்பில் உள்ளது. அப்பிரிவுகளாவன:

1. வெளிநாட்டுப்பிரிவு
2. நிர்வாகப் புலனாய்வுப்பிரிவு
3. நிலைநாட்டல்
4. கணக்குகள்
5. அகில இந்தியப் பணிகள்
6. யூனியன் பிரதேசங்கள்
7. நிர்வாகம்
8. பணிகள்
9. நீதிவகை
10. திட்டமிடல்
11. மத்தியப் பணிகள்
12. காவல்
13. அவசரகால நிவாரணங்கள்
14. வெளிநாட்டவர்கள்
15. நிர்வாகச் சீர்திருத்தப்பிரிவு

இதன் சில இணை அலுவலகங்களாவன:

1. மத்திய அரசுப் பணி ஆணையம்

2. மத்திய புலனாய்வுப் பிரிவு
3. இந்திய நிர்வாகப் பணிகளின் பயிற்சிப் பள்ளி முசோரியிலுள்ள லால் பகதூர் சாஸ்திரி ஆட்சியில் கல்விக் கழகம்
4. தலைமைப் பதிவாளர் அலுவலகம், புதுடில்லி.
5. டில்லி சிறப்பு காவல் படையினர்.

இந்த அமைச்சின் துணைமை அலுவலகங்கள்:

1. காவல் பிரிவின் ஒருங்கிணைப்புச் செயலகம்
2. செயலகப் பயிற்சிப் பள்ளி
3. தேசிய காவல்துறை கல்விக் கழகம்
4. தேசிய தீயணைப்புப் பணி கல்லூரி, இராம்பூர்
5. மத்திய ஆயுதப்படை

இவ்வாறுதான் அமைச்சகங்கள் அமைக்கப்பட்டு வருகின்றன.

அமைச்சரவைச் செயலகம்

ஆங்கிலேயர் ஆட்சிக் காலத்தில் அமையப்பட்டு, செயல்பட்டு வந்த தலைமை ஆளுநரின் செயல்மன்றம் தான் இன்றைய அமைச்சரவைச் செயலகமாகும். இதற்கு முன்னர் இந்தியாவின் நிர்வாகம் பற்றிய அனைத்து செயல்களையும் தலைமை ஆளுநர் மன்றமானது கவனித்துக் கொண்டு வந்தது. இந்த தலைமை ஆளுநர் மன்றத்தில் உள்ள உறுப்பினர்கள் ஒவ்வொருவரும் ஒரு வகைக் கடமைக்குப் பொறுப்புடையவர்களாகத் திகழ்ந்து வந்தனர். நாட்டின் மிகமுக்கிய பிரச்சனைகள் மட்டுமே மன்றத்தின் கவனத்திற்கு கொண்டு வரப்பட்டன. முக்கியமான பிரச்சனைகள் மன்றத்தில் சீராகக் கலந்து, ஆலோசிக்கப்பட்டு, கூட்டாக முடிவுகள் அல்லது தீர்மானங்கள் நிறைவேற்றப்பட்டன. இம்முறையானது 1861ம் ஆண்டில் சட்ட ரீதியாக அங்கீகரிக்கப்பட்டது.

தலைமை ஆளுநரின் செயல் மன்றமானது இவ்வாறாக 1861ம் ஆண்டு உருவாக்கப்பட்டது. இந்த செயல் மன்றத்திற்கு தலைமை ஆளுநரின் தனி உதவியாளர் தலைமை வகித்துவந்தார். ஆனால் இவர் தலைமை ஆளுநர் மன்றக் கூட்டங்களில் கலந்து கொள்வதில்லை. இந்த முறையானது 1935ம் ஆண்டு வரையிலும் நீடித்தது. வில்லிங்டன் பிரபு முதன் முதலாகத் தனது தனிச் செயலரை கூட்டங்களுக்கு அழைத்துச் சென்று, தனது அருகாமையில் அமர்த்திக் கொண்டார். இது மாதிரியாகவே பின் வந்த பலரும் செய்யலாயினர். ஆகவே 1935ம் ஆண்டு தலைமை ஆளுநரின் தனிச் செயலரின் அந்தஸ்தானது செயல் மன்றத்தின் செயலாளராக உயர்த்தப்பட்டது. இந்த தலைமை ஆளுநரின் தனிச் செயலர், அதாவது செயல்மன்றத்தின் செயலாளர்தான் இன்றைய அமைச்சரவைச் செயலாளர் ஆவார். இவ்வாறாக அமைச்சரவைச் செயலாளர் பதவி உருவாயிற்று. அமைச்சரவைச் செயலகமானது அமைச்சரவைக் கூட்டங்கள் மற்றும் அதன் குழுக்கூட்டங்கள் ஆகியவற்றை நடத்த முழுப்பொறுப்பு வாய்ந்தது.

ஒருவர் தலைமை அமைப்பு வாரியம், ஆணையம்

ஒரு செயலுக்கு ஒருவரைப் பொறுப்பாக்கி அரசாங்கம் மக்கள் நலப்பணிகளைச் செய்யவேண்டியுள்ளது. ஏனெனில் இப்பணிகளில் பொறுப்பு நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. விசாரணை போன்ற பணியில் வெளியில் தெரியாதவகையில் இரகசியம் காக்கவேண்டியுள்ளது. நிருவாகப் பொறுப்புணர்வுச் சிதறல் ஏற்படாத வகையில் ஒருங்கிணைத்துச் செயல்பட வைக்கும் அமைப்புக்கள் பியூரோ என்று அழைக்கப்படுகின்றது. இந்தியாவில் (சி.பி.ஐ.) மத்திய புலனாய்வுக் கழகம் இதற்கு உதாரணமாகும். ஒரு பிரச்சனையைக் கையாளும் அப்பிரிவுதன் முழுப்பொறுப்பு என்பது இதன் சாராம்சம். இது அரசாங்கத்திற்கு கட்டுப்பட்டதல்ல. ஆனால் அரசாங்கத்தின் ஆட்சித்துறைப் பிரிவில் இடம் பெறக் கூடியதால், அரசாங்கத்தின் அருகாமையில் இருந்து செயல்பட வல்லவை.

ஒருவரே பிரச்சனைக்கு முடிவு எடுத்தால், பாரபட்சம் முடிவுகளில் ஏற்படும் மக்கள் பாதிக்கப்படுவார்கள் என்ற அச்ச உணர்வில் ஒருவருக்கு மேற்பட்டோர் இடம்பெறும் அமைப்புக்கள் உருவாக்கப்பட்டன. அவைதான் வாரியம் மற்றும் ஆணையங்கள் என்பனவாகும். இவற்றில் ஒன்றிற்கு மேற்பட்டோர் உறுப்பினர்களாக இருப்பதால், முடிவுகள் விவாதித்து, நல்ல முடிவுகளை எடுக்கலாம். ஒவ்வொரு அமைப்பும் ஒரு குறிப்பிட்ட செயலுக்குப் பொறுப்பாக இருப்பதால், செயலில் அதிகக் கவனத்துடன் செயல்படுவர். வாரியத்தைப் பொறுத்தவரை அனைவரும் ஒன்று சேர்ந்து ஒரு முடிவுதான் எடுக்க வேண்டும். முடிவுகளுக்கு எதிர்ப்பு இருந்தாலும் வெளித் தெரியாது. இது அரசாங்கத்தில் சுமையைக் குறைக்க உருவானவை, அரசாங்கத் துறைகளின் விரிவாக்கம்தான் எனவும் சொல்வர். ஏனெனில் வாரியங்களின் தலைவர், உறுப்பினர்கள், ஆகியோர்களை அரசாங்கம் நியமனம் செய்யும். அரசாங்க எண்ணத்திற்கேற்பவே இவை செயல்படவல்லவை. கொள்கை முடிவுகளை அரசாங்கம்தான் எடுக்குமே தவிர, வாரியங்களில் விடப்படுவதில்லை.

ஆணையங்கள் என்பன அரசாங்கத்தின் தன்னிச்சையாக சில பணிகளைச் செய்யும் வகையில் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. இவற்றில் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட உறுப்பினர்கள் இருப்பர். இவர்கள் கூட்டாக முடிவெடுப்பர். தனிப்பட்ட அதிருப்தியையும் தெரிவிக்கலாம். உறுப்பினர்கள் ஒவ்வொரு பிரிவிற்கும் தலைமை தாங்குவதும் உண்டு. ஆணையங்கள் அமைக்கப்படும் முறையில் ஆணையங்களின் அதிகாரங்கள் நிருணயிக்கப்படுகின்றது. இந்தியாவைப் பொறுத்தவரை அரசியலமைப்பு ஆணையங்களான தேர்தல் ஆணையம், தேர்வு ஆணையம், நிதி ஆணையம் போன்றவை அந்தந்த செயலுக்கு

முழுப்பொறுப்போடு தன்னிச்சையாகச் செயல்படவல்லவை. இவற்றின் தலைவர்களை குடியரசுத்தலைவர் நியமனம் செய்வார். ஆனால் அவர்களை நீக்கமுடியாது. இந்த ஆணையங்களை மாற்றியமைக்க பாராளுமன்றத்திற்கு மட்டும்தான் அதிகாரம் உண்டு. சில ஆணையங்களை பாராளுமன்றம் உருவாக்குகின்றது. இவற்றின் செயல்பாட்டை பாராளுமன்றம் கவனிக்கின்றது. உதாரணமாக எண்ணெய் எரிவாயு ஆணையம், பல்கலைக்கழக மானிய ஆணையம் போன்றவை சில உதாரணங்களாகும். பாராளுமன்றம் காட்டும் நடைமுறைக்கேற்ப, இவற்றின் அதிகாரங்கள் இருக்கும். சில ஆணையங்களை ஆட்சித்துறையே உருவாக்கும். திட்ட ஆணையம் இதற்கு உதாரணமாகும். திட்ட ஆணையத்தின் அமைப்பு ஆட்சித்துறைக்கேற்ப மாறிக்கொண்டே இருக்கும். உறுப்பினர்களை குடியரசுத் தலைவர் நியமிக்கிறார். இது அரசாங்கத்தின் எண்ணத்திற்கேற்ப செயல்படும். எனவே இதன் அதிகாரம் குறைவாகத்தான் இருக்கும்.

பொது இணையங்கள்

மக்கள் நல்வாழ்வு சிறக்க, மக்கள் பொருளாதார மற்றும் சமூக நலன்களை மேம்படுத்தும் வகையில் அமைக்கப்படும் நிறுவனங்கள் வியாபார அல்லது வணிகத்தன்மையில் அடிப்படையில் செயல்படவேண்டியுள்ளது. அரசாங்கமே, சிலவேலைகளில் இப்பணிகளை மேற்கொள்ள வேண்டியுள்ளது. உலகில் பொருளாதாரத் தொய்வு (Depression) இருந்தபோது, பொருளாதாரத்தை சரிக்கட்டும்வகையில், நெருக்கடியைச் சமாளிக்க பொது இணையங்கள் உருவாக்கப்பட்டன. இவை அரசுத்துறைகளிலிருந்து வேறுபட்டன. சட்டமன்றம் இவற்றை உருவாக்குகின்றது. இவற்றிற்கு சில தனிப்பட்ட அதிகாரங்கள், நிருவாகச் சுதந்திரம் ஆகியன வழங்கப்பட்டுள்ளன. நிதிச்சுதந்திரம், பணியாளர் குழாம் நிருவாக சுதந்திரம் இவற்றிலும் உண்டு. அரசாங்கம் இணையங்களின் அன்றாட வாழ்க்கைகளில் குறுக்கிடாது. ஆனால் நிதிமுறைகேடு, அரசாங்கக் கொள்கை மீறல் மற்றும் பிற தவறுகளைத் தட்டிக்கேட்கும் பொறுப்பு உள்ளது. எனவே அரசாங்கத்திற்கு பொறுப்பாக, நிர்வாகச் சுதந்திரத்தோடு செயல்படவல்லவை பொது இணையங்கள்.

பொது இணையத்திற்கு உதாரணமாக ஆயுள் காப்பீட்டு கழகத்தை எடுத்துக்கொள்வோம். ஆயுள் காப்பீட்டுக் கழகம் பாராளுமன்றச் சட்டத்தால் உருவாக்கப்பட்டது. இதற்கு என தனித்தன்மை அடையாளம் உண்டு. ஏனெனில் இது தன்னிச்சையானது என்பதைக் காட்டுவதற்காகத்தான். இது சட்டப்பூர்வ மனிதன். அதாவது தனிநபருக்குரிய உரிமைகள் அனைத்தும் இணையத்திற்கு உண்டு. இது பிறர்மீது வழக்குத் தொடுக்கவும், இதன்மீது வழக்குத் தொடரவும் முடியும். துறையைப் போன்று அமைச்சர்மீது தான் வழக்குத் தொடரமுடியும் என்பதில்லை. ஏனெனில் இவற்றின் செயல்பாடு தீவிரமாகவும், இதுபோன்ற நிறுவனங்களிலும் போட்டிபோட வேண்டியுள்ளதால் எச்செயலையும் தாமதப்படுத்த முடியாது. இணையத்தின் தலைவர் மற்றும் பிற உறுப்பினர்களை குடியரசுத்தலைவர்தான் நியமனம் செய்கிறார். இதற்குரிய நிதியைப் பாராளுமன்றம் வழங்குகின்றது. இணையத்திற்கு உரிய நிதிமுறையாகச் செலவிடப் பட்டுள்ளதா? சட்டதிட்டங்களை மீறாமல் உள்ளதா என்று அரசாங்கம் கண்காணிப்புச் செய்யும். துறைகள் மாதிரி செலவழிக்கப்படாத நிதியை அடுத்த நிதியாண்டில் செலவழிக்க முடியாது என்ற நிலையில்லாது, இணையத்தின் நிதியானது அதன் சுதந்திரத்திற்கு விடப்பட்டுள்ளது. எனவே இணையங்கள் தன் பெயரில் சொத்துக்கள் வாங்கி வைத்துக் கொள்ளலாம். துறைகளுக்கு தனிப்பட்ட வகையில் சொத்து வைத்துக் கொள்ள முடியாது. இணையத்திற்கு

தேவையான பணியாளர்களை இணையமே நியமனம் செய்யும். அரசுத் தேர்வுப் பணி ஆணையத்தின் மூலம் பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதில்லை. எனவே இவை நிறையா அரசாங்கத்தன்மையுடன் தன்னிச்சையாக இயங்கக் கூடியவை. வியாபாரக் கம்பெனிகளின் தன்மைகளையும், அரசுத் துறையின் தன்மைகளையும் கொண்டு செயல்படவில்லை பொது இணையங்கள் என பேராசியர் வாட் கூறுகின்றார். ஆயுள் காப்பீட்டு இணையம் தனது பணியான காப்பீட்டிற்கு முழுவதும் பொறுப்பாகச் செயல்படும்.

தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையங்கள்

அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் இயங்கிவரும் வித்தியாசமான ஓர் அமைப்பு தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையங்கள். இவை துறை, ஆணையம், இணையம் ஆகியவற்றிலிருந்து வேறுபட்டது. அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டின் கூட்டாட்சியில் மாநிலங்களுக்கிடையே உள்ள பணிகளை ஒழுங்குபடுத்தும் நோக்கில் உருவானவை இவை. இவை சுதந்திரமாக இயங்கவல்லவை எனவே தான் தன்னிச்சை என்று பெயர் பெற்றுள்ளன. அரசாங்கத்தின் நான்காவது பிரிவு என்றும் அழைப்பர். ஆட்சித்துறை, சட்டமன்றம், நீதித்துறை ஆகிய மூன்றிலுமிருந்து தனியாகச் செயல்படுவதால், இங்ஙனம் நான்காவது பிரிவு எனப் பெயர்பெற்றது. இவை கொள்கை உருவாக்கம், செயலாக்கம் மற்றும் சிக்கல்களுக்கு இவை தீர்வு காண்பதால், அரசாங்கத்தின் முக்கிய மூன்று பிரிவு வேலைகளையும் இவை செய்கின்றன. ஆனாலும், ஆட்சித்துறைதான் ஆணையங்களின் தலைவர் மற்றும் உறுப்பினர்களை நியமனம் செய்கின்றது. ஆணையங்களின் செயல்பாட்டிற்குரிய நிதியைச் சட்டமன்றம் வழங்குகின்றது. நீதிமன்றம்தான் வழக்குகளை விசாரிக்கும் முறையீட்டு நீதிமன்றம். பொதுநோக்கோடு, மக்கள் அனைவரையும் சமமாகப் பாவித்து, நிருவாகச் செயல்களைத் திறமையாக, நேர்மையாக, விரைவாகச் செய்யும் அமைப்புக்கள் தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையங்கள்.

தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையங்கள் தன்னிச்சையாகச் செயல்படுவதற்குரிய வழிவகைகள் அமைக்கப்பட்டுள்ளன. குடியரசுத் தலைவர்தான் ஆணையத் தலைவர்களை நியமனம் செய்வார். ஆனால் அவர்களை நீக்கமுடியாது. சில ஆணையங்களின் ஆணையத் தலைவர்களின் பதவிக்காலம் நான்கு ஆண்டுகளுக்கு மேலாக 6, 8, 12 வருடங்கள் என பதவிக்காலம் உள்ளது. அமெரிக்க சட்டமன்றம் நிதியை வழங்கினாலும், ஆணையங்கள் அன்றாடச் செயல்களில் ஈடுபடமுடியாது. நிதிமுறைகேடு போன்ற தவறுகள் ஏற்படும் பொழுதுதான் அமெரிக்க சட்டமன்றம் நடவடிக்கை மேற்கொள்ளும். அரசியல் செல்வாக்கு, அரசியல் குறுக்கீடு ஆகியன இந்த ஆணையங்களில் ஆதிக்கம் செலுத்துவதில்லை. ஏனெனில் இவற்றின் செயல்கள் மத்திய மாநில அரசாங்கங்கள் இரண்டும் ஈடுபடும் பொதுவான நிலையில் உள்ளன. எனவே தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையங்கள் பொறுப்போடு, தன்னிச்சையாகச் செயல்பட்டு, உரிய பணிகளைச் செய்து வருகின்றன.

முக்கியமான சில தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையங்கள்.

1. மாநிலங்களிடை வர்த்தக ஆணையம்
2. மத்திய வியாபார ஆணையம்

3. மத்திய மின்விசை ஆணையம்
4. உள்நாட்டு விமான ஆணையம்
5. கூட்டாட்சி சேம முறை
6. மத்திய செய்தித் தொடர்பு ஆணையம்.

தன்னிச்சை ஒழுங்குபடுத்தும் ஆணையங்கள் அதிகமான பணிகளைச் செய்வதால் திறமைக் குறைவு ஏற்படுகிறதென்றும், மூன்று வித்தியாசமான பணிகளை ஓர் அமைப்பே செய்வதால் எதேச்சதிகாரமாக செயல்படவாய்ப்புண்டு. இவை மீது தொடுக்கப்பட்ட முறையீட்டு வழக்குகளுக்கு நீதி கிடைக்க நெடுங்காலமாகிறதென்பதால், தொழில்வளர்ச்சி பாதிக்கப்படுகிறதென்ற குற்றச்சாட்டுக்கள் உள்ளன.

மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள்

பணியாளர்கள் நிருவாகத்தை நடத்தி வருகின்றனர். அவர்களது நடக்கை பணியாளருக்கு பணியாளர் வித்தியாசமாக உள்ளது. தனிப்பட்ட தகுதிகளில் வேறுபடுகின்றனர். சிலர் முடிவுகள் எடுக்கக் கூடியவர்களாகவும், சிலர் முடிவுகள் எடுக்கமுடியாதவர்களாகவும் உள்ளனர். பணியாளர்கள் அதிகமான தலைமைப் பண்பு நிறைந்தவர்களாக உள்ளன. சில பணியாளர்களிடம் தலைமைத் தன்மை குறைவாக உள்ளனர். எனவே பணியாளர்களின் நடக்கை பணியில் அவர்கள் காட்டும் ஆர்வம், ஆட்பாடு, செயல் ஊக்கம் ஆகியவற்றிலும் வேறுபடுகின்றனர். பணியாளர்கள் நடக்கைகளின் ஒருமித்த செயல்பாடுதான் நிருவாகம். தவிர, நிருவாகச் செய்தித் தொடர்புகளை உருவாக்குவதிலும், தொடர்புபடுத்துவதிலும், தொடர்பைப் பெற்று செயல்படும் விதங்களாலும் பணியாளர்கள் வேறுபடுகின்றனர். அனைத்துப் பணியாளர்களையும் ஒருங்கிணைத்து அரசியல் தலைமை உருவாக்கிய கொள்கைகளைச் செயல்படுத்துவதுதான் நிருவாகம். எனவே இப்பிரிவில் முடிவாக்கம், தலைமை, செய்தித்தொடர்பு, செயல்ஊக்கம் மற்றும் கண்காணிப்பு ஆகியன நிருவாக நடக்கையைச் சீராகப் படிக்க உதவுவனவாகும்.

மேலாண்மை நடவடிக்கைகள் என ஹென்றிபாயல் திட்டமிடல், அமைப்பு, ஒருங்கிணைப்பு, கட்டளை மற்றும் கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றைக் கூறுகின்றார். மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் அமைப்பை நடத்தவல்லவை, என்றும் மேலாண்மைதான் அமைப்பே எனவும் வரையறுக்கின்றனர். இங்கு சில மேலாண்மைச் செயலாண்மைகள் பற்றிக் காண்போம்.

திட்டமிடல் (Planning)

திட்டமிடும் செயல் தற்சமயம் எல்லா நிறுவனங்களிலும் நடைபெற்று வருகின்ற சிறப்பான ஒன்றாகும். இன்றைய அரசாங்கங்கள் சமத்துவம் (Socialism) மற்றும் பொருளாதார முன்னேற்றம் ஆகியவற்றைக் கருதி திட்டமிடற் பணியை மேற்கொண்டுள்ளன. இங்கிலாந்து நாடு முதன்முதலாக அரசாங்கத்தில் முழுமையாகத் திட்டமிடும் செயலை நடைமுறைப்படுத்தியது.

இங்கிலாந்தைத் தொடர்ந்து நெதர்லாந்தும் (Netherlands), நார்வேயும் (Norway) பின்பற்ற ஆரம்பித்தது. இவை அனைத்தும் போரில் இழந்த பொருளாதார நிலையச் சீர்படுத்தி, சீரமைக்கும் பணியில் இறங்கக்கூடிய முயற்சிகளாக இருந்தன. ஐரோப்பியப் பொருளாதாரக் கூட்டுறவு அமைப்பு (Organizaiton of European Economic Co-operation) ஒன்று ஐரோப்பாவில் ஏற்படலாயிற்று. திட்டமிடலின் அவசியத்தை ஒரு பகுதிக்கோ, ஒரு நாட்டிற்கோ மட்டுமல்லாது, பரந்த வகையில் திட்டமிடும் முயற்சி ஏற்பட வழிகோலியது.

திட்டமிடல் என்பது அமைப்பு, கட்டுப்படுத்துதல், ஒருங்கிணைத்தல், பணியாளர் குழாம் மற்றும் வழிகாட்டல் ஆகிய அனைத்துச் செயல்களையும் உள்ளடக்கியதாகும். திட்டம் தீட்டுவது நோக்கங்களையும், இலட்சியங்களையும் அடைவதற்காகத்தான் இருக்கும். இவ்வாறாகப் பொது நோக்கங்களையும், இலட்சியங்களையும் ஏற்படுத்திக் கொண்ட பின்னர், அவைகளை நிறைவேற்றும் வகையில் கொள்கைகளும், செயல் முறைகளும் வகுக்கப்பட்டாக வேண்டும். இதனை நாம் வழிகாட்டிக் கொள்கைகளென கூறுவோம். இந்த வழிகாட்டிக் கொள்கைகள் விளக்கமாகவும், விசாலமான தன்மையுடனும் அன்றாடம் நடைபெறக் கூடிய செயல்களைத் தீர்மானிக்கத் துணை புரிவதாக இருக்க வேண்டும்.

திட்டமிடும் செயலின் பயன்கள்

1. இயற்கை வளங்களை, மூலப் பொருட்களைப் பயன்படுத்துதல்
2. நகரமைப்புத் திட்டம்
3. முழு வேலைவாய்ப்பு வழங்குதல்
4. விவசாயம்
5. அரசாங்க அமைப்புகள்
6. போரைத் தவிர்த்தல்

திட்டத்தின் ஆரம்பம்

திட்டங்களைப் பல வகைகளாகப் பிரிக்கலாம். திட்டங்களை புறத்திட்டம், சமூகப் பொருளாதாரத் திட்டம் எனப்பிரிப்பர். புறத்திட்டம் என்பது நாட்டின் வளர்ச்சித் திட்டம், நகரமைப்புத் திட்டம் போன்றவை அடங்கும். சமூகப் பொருளாதாரத் திட்டமிடல் என்பது மக்களின் தேவைகளை அறிந்து, அவர்களது தேவைகளை நிறைவு செய்யும்

வகையில் திட்டமிடுவதாகும். வறுமை என்பதே இருக்கக் கூடாது என்றும் திட்டமிடல் வளர்ச்சியில் குறிப்பிட்ட விழுக்காட்டை எட்டி விடவேண்டுமென்றும், மக்களின் வாழ்க்கைத் தரத்தை மேம்படுத்தும் அளவில் போடக்கூடியதாகும். நிருவாகத் திட்டம் என்பது மேலாண்மை வகுக்கின்ற செயல்திட்டம். அமைப்பு என்னென்ன செயல்களைச் செய்யவேண்டுமென முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கக்கூடியது ஆகும். அமைப்பு எப்படி இருக்க வேண்டும்?, எவ்வளவு பணியாளர்கள் தேவைப்படும்?, எவ்வளவு நிதி தேவையாகும்?, என்னென்ன பிரச்சனைகளெல்லாம் வரக்கூடும்?, அவற்றை எவ்வாறு சமாளிக்கலாமென அனைத்தையும் முன்கூட்டியே முடிவு செய்வது திட்டம். எனவேதான் திட்டம் எங்கு முடிகிறதோ, அங்கிருந்து நிருவாகம் ஆரம்பமாகும் என்பர். கால அளவை வைத்து, குறுகிய காலத்திட்டம், நீண்ட காலத்திட்டமெனவும் வகைப்பாடு செய்வர். திட்டம் என்பது முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கின்ற செயல்களின் வழியாகும். எனவே திட்டமானது கீழ்க்கண்ட மூன்று தன்மைகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். அவை:

1. எதிர்காலத்திற்காகச் செய்யப்படக் கூடியதாக,
2. செயல்களின் தன்மையை விளக்குவனவாக,
3. அமைப்புகளின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக இருக்க வேண்டும்.

திட்டங்கள் போடும் போது குறிக்கோள்கள், சூழ்நிலை, விளைவுகள் ஆகியவற்றைச் சிந்தித்துதான் திட்டமிட வேண்டும். திட்டங்கள், தரங்கள் (Standards) மற்றும் குறிக்கோள்கள் ஆகிய மூன்றும் ஒன்றோடொன்று இணைந்து செயற்படும் தன்மையைக் கொண்டனவாகும். திட்டங்கள் எதிர்காலத்தில் அடைய நினைக்கும் குறிக்கோள்கள் பற்றியவை. தரங்கள், திட்டங்கள் எந்த அளவிற்கு எதிர்பார்த்த குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றியுள்ளன அல்லது நிறைவேறியுள்ளன என்பதைக் கணிக்கக் கூடியவை. ஐந்தாண்டுத் திட்டத்தில் ஓர் அனல் மின்நிலையத் திட்டம் ஏற்படுத்த வேண்டுமென எண்ணித் திட்டமிட்டு, பின்னர் எவ்வளவு நிறைவேறி உள்ளது என்பதை அறிவது தரங்கள் எனப்படும். திட்டமிடல் என்பது முன்கூட்டியே தீர்மானிக்கும் செயல்முறை; குறிக்கோள் என்பது மேற்படி செயலாக்கப் பயனிற்குமிடையே செயற்படுத்தப்படுபவை.

திட்டங்கள் ஓரே ஒரு குறிக்கோளை மட்டுமே நிறைவேற்றும் வண்ணமும், நிரந்தரமான வகையிலும் தீட்டப்படுகின்றன. ஒரு தொழிற்சாலையைக் கட்ட வேண்டுமென அரசாங்கம் திட்டமிடுகிறதென்றால், அத்தொழிற்சாலை கட்டி முடிக்கப் பெற்றதும் அந்தத் திட்டம் நிறைவு பெற்றுவிடுகிறது. கொள்கைகள், முறைகள் மற்றும் செயல்முறைகள் ஆகியவற்றை உருவாக்கிச் செயல்களைச் செய்ய நிரந்தர திட்டங்களின் வகையில் இடம் பெறுகின்றன. கொள்ளைகள் பெரும்பாலும் எதிர்காலத் திட்டங்களின் வழிகாட்டியாக இருக்கும்.

ஒரு திட்டமானது கீழ்க்கண்ட பாகங்களைக் கொண்டு விளங்கக் கூடியது. அவை:

1. திட்டத்தின் தலைப்பு
2. திட்டம் தயாரிக்க அதிகாரம் கொண்டவர்களின் பெயர்கள்
3. தயாரிக்கப்பட்ட திட்டங்களை ஏற்றுக் கொள்பவரின் பெயர்கள்
4. திட்டம் தயாரித்தவர்களின் பெயர்கள்
5. திட்டத்தின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் பொதுநோக்கங்கள்
6. பிரச்சினைகளின் வரைவமைப்பு
7. செய்யப்பட வேண்டிய செயல்கள் பற்றிய பரிந்துரைகள்
8. எதிர்பார்க்கும் விளைவு
9. தேவைப்படுகின்ற நிதி
10. பரிந்துரைகளுக்கு ஆதார நீதி
11. திட்டங்களை ஏற்றுக் கொள்ளும் அமைப்பு,

ஒரு திட்டம் முழுமையாக இருக்க வேண்டுமாயின், மேற்கூறிய 11 அம்சங்களையும் கொண்டிருந்தால் தான், முழுமையாக இருக்கும்.

தலைமை

வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கங்களை அடைய பணியாளர்களை ஆர்வமுடன் செயல்பட வைக்கும் திறமையைக் கொண்டது தலைமையாகும் என கெய்த் டேவிஸ் என்பார் கூறியுள்ளார். பணியாளர்களுக்கு அமைப்பின் பணிகளைச் செய்வதற்கு வழிகாட்டும் வழிகாட்டி தலைவர் என பர்னார்டு கூறுகின்றார். தலைமை பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்தி, பணியாற்ற வைப்பதோடு, பணியாளர்களிடையே சுமூகமாக உறவு கொண்டிருப்பதோடு, பணியாளர்களது கருத்துக்களை அறிந்து, அவற்றிற்கு மதிப்பளித்து அனைவரது ஒத்துழைப்போடு செயல்படவைக்கும் தன்மை பயத்ததாகும்.

மக்களின் விருப்பங்களையும் தேவைகளையும் நிறைவேற்ற நல்ல நிருவாகம் தேவைப்படுகிறது. நல்ல நிருவாகமானது திறமை வாய்ந்த தலைமையாளர்களால் ஏற்படுத்தப்படக் கூடியது என்பது உறுதி. மக்கள் அனைவரது தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்யும் வண்ணம் அமையக்கூடிய செயல்களை ஒற்றுமைப்படுத்துவதும் ஒன்றாகச் செய்வதும் நிருவாகம் ஆகும். இது அனைவரது கூட்டுறவாலும் ஏற்படக்கூடியது. இந்தக் கூட்டுத் தன்மையானது செயலளவில் ஏற்படக்கூடியது. எனவே, இக் கூட்டுத் தன்மையைச் செயலளவில் இயங்க வைப்பது தலைமைத் தன்மையெனப் பலரும் ஏற்றுக் கொண்டுள்ள படியால், அதனை மக்கள் தலைமை அல்லது நிருவாகத் தலைமை என்று கூறினால் தவறாகாது.

தலைவரின் தகுதிகள்

ஒரு பெரிய நிருவாக அமைப்பை இயங்க வைக்க வேண்டுமானால், அமைப்பின் நோக்கங்களையும், செயல் முறைகள் ஆகியவற்றையும் உருவாக்கத் திறமை வாய்ந்த தலைமை தேவை. அறிவியல் மேல் நிருவாகத்தை முழுமையாகப் பயன்படுத்தவும், தொழில் நுட்ப வளர்ச்சிகளின் மூலம் ஏற்படக்கூடிய விளைவுகளையும், தனித்துவமும் அறிவியலும் வளர்ந்து கொண்டுவரும் இந்நேரத்தில் தலைமையாளர்களுக்கு மேற்கூறிய விபரங்களைக் கொடுப்பதால், மக்களின் நன்மைக்காகச் செயல்படும் நிருவாக அமைப்புகள் செம்மையாகவும், சீராகவும் செயற்பட வாய்ப்பளிக்கும்.

தலைமையாளர்கள் மற்றைய நபர்களைக் காட்டிலும் அறிவு, திறமை, ஒழுக்கம், நேர்மை, சிறப்பு ஆகியவைகளில் சிறந்தவர்களாக இருக்கக் கூடியவர்கள். தலைமைத் தன்மையானது விசாலமான வகையில் பல தரப்பட்ட செயல்களை உள்ளடக்கி உள்ளது. பல்வகை வேறுபட்ட செல்வாக்கச் செயல்முறைகளின் மூலமாகவும், வரையறுக்கப்பட்டுள்ள நெறிகளின் மூலமாகவும் தலைமைத் தன்மை வளர்கிறது. கட்டளை வழியில் ஆணைகளைக் கொண்டுள்ளதாலும் இத்தன்மை வளர்கிறது. எனவே, சமூகவாதிகளின் அணுகுமுறையில்

தலைமைத் தன்மையானது மரபார்ந்த தன்மைகளை விடுத்து, பரந்த நோக்கைப் பெற்றுள்ளது என்பது குறிப்பிடத்தக்கது.

ஓர் அமைப்பிற்குத் தலைமையாளர்களாக வரக்கூடியவர்கள் மற்றப் பணியாளர்களைக் காட்டிலும் சிறப்பான திறமைகள் கொண்டவராக இருக்க வேண்டும். தலைமையாளர்கள் பணியில் தேர்ச்சியும், திறமையும் பெற்று இருப்பார்களேயாயின், அவர்கள் துணைமைப் பணியாளர்களுக்குப் பணியைப் பற்றி வழிகாட்ட முடியும். தலைமையாளர்கள் மேல், தொழில் திறத்தின் கீழ்த் திறமையின் கண் காட்டப்படும் மரியாதையும், மதிப்பும் தான் அவர்களுக்கு உண்மையிலேயே காட்டப்படுகின்ற அன்பாக இருக்க முடியும். இல்லையேல் விதியின் விளைவால் இவ்வாறு இருக்க வேண்டியுள்ளது என்று எண்ணி சந்தர்ப்பம் கிடைத்தால் தலைமையாளரை மாற்றி, அவர்களே தலைமையாளர்களாக வர முயற்சிப்பர். ஒரு பதவிக்குத் தகுதி, திறமை என வரையறுக்கப்படாவிட்டால், வரையறுத்திருந்தும் அவை ஏற்றுக் கொள்ளப்படாவிட்டால், அப்பதவியானது சமூகத்துவமாக அனைவருக்கும் பொதுவாக மாறி விட வாய்ப்பு அதிகமாக இருக்கின்ற காரணத்தால், அனைவரும் போட்டியிடுவர். ஆகவே, தொழில்நுட்பத் திறமை முக்கியமாக இருக்க வேண்டும். அல்லது தொழில்களில், செயல்களில் தனித்துவம் வாய்ந்தவராக இருத்தல் வேண்டும்.

சூழ்நிலைக்கேற்ற வகையில் தலைமையாளர்கள் உருவாகிக் கொண்டு வருகின்றனர் என்பது உலகறிந்த உண்மை. நெருக்கடி காலங்களில் ஏற்படுகின்ற சூழ்நிலைகளைச் சமாளித்து, அனைவரது நலமையும் காப்பாற்றுகின்றவர்கள் மீது ஏற்படுகின்ற அன்பு, மரியாதை, பக்தி அனைத்தும் சேர்ந்து தலைமையாளர்களை உச்சநிலைக்குக் கொண்டு சென்று விடுகின்றன. 'அரிஸ்டாட்டில்' காலத்திலிருந்து மாக்கியவெல்லி காலம் வரையிலும் விளக்கப்பட்ட தலைமையானது தனிப்பட்டவர்களைப் பற்றியதாகவும் எதேச்சாதிகாரிகளைப் பற்றியதாகவும் இருந்து வருகிறது. இப்பேர்ப்பட்ட தலைமையாளர்கள் நெருக்கடி நேரத்தில் அரசைக் கட்டிக்காத்து, மக்களது நல்வாழ்வினைப் பாதுகாத்தவர்கள் என்று கூறினால் மிகையாகாது. மரபாக வழி வழியாக வருகின்ற தலைமைக்குச் சூழ்நிலையில் அமையும் தலைமையானது வேறுபட்டது. மரபு வழியாகத் தலைமை வந்தால், மக்களது கலாச்சாரமானது தலைமைக்கு மரபார்ந்த தன்மையில் மதிப்புக் கொடுத்துப் பழகிக் கொண்டு விடுகின்றது. வாழ்க்கையில் பல்வேறு கடமைகளில் இதுவும் ஒன்றெனக் கருதி, மதிப்புக் கொடுக்கும் பக்குவம் பெற்றவர்களாகத் திகழ்ந்து விடுகின்றனர். ஆனால், சூழ்நிலையினால் வரக்கூடியவர்கள், திடீரென வரக் கூடியவர்களாக இருக்கின்ற காரணத்தால், இது கலாச்சாரத்தில் ஊறிப்போன பண்பாக இல்லாமல்,

காரணத்தால், நியாயத்தால் சிந்தித்து ஏற்றுக்கொள்ளக் கூடியதாக உள்ளது.

தலைவரின் கடமைகள்

நிருவாகச் செயல்கள் சிறப்பாகவும், வெற்றிகரமாகவும் செயலாக்கம் செய்யப்படுவதற்குத் திறமை வாய்ந்த தலைமையாளர்கள் தேவை. நோக்கங்களை உருவாக்க எடுத்துக்கொள்ளும் வேலைகள், அவ்வேலைகளுக்கு அனைவரது ஆதரவையும், ஒப்புதலையும் பெற முயற்சிப்பது, தனிப்பட்ட நபர்களுக்கும், குழுக்களும் வழி காட்டுவது ஆகிய அனைத்தும் நிருவாகச் செயல்கள் ஆகும். இச்செயல்களை எல்லாம் தலைமையாளர்களால் தான் செயல்படுத்த முடியும். மக்கள் அனைவரும் ஏற்றுக் கொள்ளும் வகையில் நிருவாக அமைப்பின் குறிக்கோள்களை, நோக்கங்களை அவர்கள் தான் வரையறுக்க முடியும். நிருவாக அமைப்புகளில் பங்கு பெறுபவர்களின் முயற்சியும், ஒழுங்கும் மேற்படி நோக்கங்களை நிறைவேற்ற உருவாக்கும் ஒரு நிரந்தரச் சூழ்நிலையைத் தலைமையாளர்தாம் உருவாக்க வேண்டும். பணியாளர்களின் ஆர்வங்கள் குறையாமல், நிருவாக அமைப்புக்களின் நடைமுறைகள், செயல்முறைகள் ஆகியவற்றில் திருப்தி ஏற்படச் செய்வதும் தலைமை தான். நெருக்கடியான காலங்களிலும், இக்கட்டான சூழ்நிலைகளிலும் நிருவாக அமைப்பு இயங்குவது தலைமையாளர்களின் மூலமாகத்தான். ஏனெனில் நிருவாக அமைப்பானது மேற்படி சூழ்நிலைகளில் சில சமயங்கள் அழிந்து விடவும் சாத்தியமுள்ளது. தலைமயாளர்களின் வேண்டுகோள்களை இக்கட்டான சூழ்நிலைகளை உணர்ந்து, அவற்றைச் செவ்வனே செய்வதைப் பொறுத்து, தலைமை நீடிப்பதும் நீடிக்காததும் தெரியும்.

தலைமையாளர்கள் தங்களுக்குக் கீழ் செயற்படுபவர்களைத் தண்டிக்கும் அதிகாரத்தினாலோ, அன்றித் தலைமைத் தன்மையைக் காட்டிட வேண்டும் என்ற ஆணவத்தினாலோ, தமது அதிகாரத்தை வெளிப்படுத்த வேண்டுமென்ற காரணத்தினாலோ அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தினால் நிருவாக அமைப்பின் நோக்கமானது பங்கு பெறுபவர்களின் உண்மையான ஒத்துழைப்போடு நிறைவேற முடியாது. பங்கு பெறுகின்றவர்களோ, தலைமைத் தன்மையோ நிருவாக அமைப்பின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதில் தார்மீகத் தன்மையோடு கூடிய அறநெறித் தன்மைகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். நல்ல நிருவாகம் என்று சொல்லும் பொழுது அது ஒரு தனி ஆளைக் குறிக்காமல் ஒரு தனிப்பட்ட ஆளிலிருந்து விடுபட்டிருக்க வேண்டும். ஏனெனில், தற்போது தனிப்பட்ட நபர்களைக் குறிப்பது ஒரு முக்கியமான தன்மையாக இருந்து வருகிறது.

நிருவாக நடத்தையானது தனிப்பட்ட தன்மையை விடக் கூட்டுத்தன்மை பொருந்தியது. கூட்டுத் தன்மையைப் பராமரிக்க வேண்டுமானால், அக்குழுவிலுள்ள அனைத்து நபர்களின் நலன்களும் கவனிக்கப்பட வேண்டும். தனி நபர்கள் ஒவ்வொருவரும் வித்தியாசமான தன்மைகள் கொண்டவர்களாக இருப்பதால், அனைத்து நபர்களுக்கும் பொருந்தும்படியாக முடிவுகளும், தீர்மானங்களும் எடுக்க வேண்டும். இவ்வாறு முடிவுகளைச் சிறப்பாக எடுக்கப் பல்வேறு காரணிகள் உதவிபுரிந்தாலும், அவைகளில் தலைமைத் தன்மையானது முக்கியமான ஒன்று. வித்தியாசம் கொண்ட தனிநபர்களை இணங்கச் செய்து ஒருமைப்படுத்த வைப்பது தலைமையாகும். பொது நோக்கங்களை அடைய இன்று ஏராளமான அணுகுமுறைகள் இருக்கின்றன. தனி நபர்களுக்கு உரிமை கொடுத்து, பொது நோக்கங்களை அடையச் செய்யலாம் என்பது ஒரு சாராரின் கருத்து. பொது நோக்கங்களுக்காகத் தனி நபர்கள் சில உரிமைகளை விட்டுக் கொடுத்துச் செயற்பட வேண்டுமென்பது மற்றொரு சாராரின் கருத்து. தனி நபர்கள் அனைத்து உரிமைகளையும், பொது நோக்கங்களுக்காக விட்டுக் கொடுக்க வேண்டுமென்பது இன்னொரு சாராரின் கருத்தாகும். இவ்விதமாக மூன்றுவித அணுகுமுறைகள் இருந்தாலும், மூன்று வகையிலும் தலைமைத் தன்மையானது அம்மக்களுக்கேற்ப ஏற்பட்டுக் கொண்டுதான் வருகிறது. அமைப்பில் அனைவரையும் ஒருங்கே இணைத்து, வேலை செய்ய வைக்கும் ஒரு தொடராக, ஓர் இணைப்பாகத் தலைமை பயன்படுகிறது. ஒருங்கிணைப்புச் செய்வதன் மூலம் தான் பணியாளர்களின் அனைத்துத் திறமையின் கூட்டு விளைவுகளை நாம் காண முடியும். எப்பேர்ப்பட்ட பணியாளர்களாயினும் சரி, பணியில் திறமை வாய்ந்தவர்களாயினும் தனிப்பட்ட வகையில் செயல்களைச் செய்ய முடியாது என்பது உறுதி. அமைப்பில் மற்றவர்களின் ஒத்துழைப்போடு, கூட்டோடுதான் செயற்படுத்த முடியுமென்பது திண்ணம். இந்த ஒத்துழைப்பை ஏற்படுத்தச் செய்வது ஒருங்கிணைப்பு மூலமாகத்தான் முடியும். இந்த ஒருங்கிணைப்பு வேலையைத் தலைமை செய்து வருகிறது. தலைமையாளர்கள் பணியாளர்களுக்கு அறிவுரையும், ஊக்குவிப்புகளும் அளித்து அவர்களைப் பணியில் ஆர்வமுள்ளவர்களாகச் செய்தால் தான், அமைப்பின் நோக்கங்கள் ஈடேற முடியும். அது தவிர்த்துக் கடமைக்காக, நேரத்தைப் போக்குவதற்காக வேலைகள் செய்யுமாறு அமைய நேரிடுமாயின் முடிவானது அமைப்புச் சிதையக் கூடியதாக மாறி விடும்.

தலைமைப் பண்புகள்

தலைமைத் தன்மையின் வரலாற்றை ஆராய்ந்து பார்த்தால் முதன் முதலாக மத சம்பந்தமான தலைமைத் தன்மை தோன்றியுள்ளது.

மோசஸ், இயேசுகிறிஸ்து, முகம்மது, கால்வின் மற்றும் பலர் மதத்தோடு தொடர்பு உடையவர்களாக இருந்துள்ளனர். இருபதாம் நூற்றாண்டில் எழுந்துள்ள தலைமைத் தன்மையானது மரபார்ந்த தலைமைத் தன்மைக்கு மாறுபட்டது. உளவியல் அணுகுமுறையில் தலைமைத் தன்மையானது, தலைவர்களையும், அவர்களைப் பின்பற்றுகிறவர்களையும் திருப்தி செய்து, செயற்படக் கூடியது எனக் கருதுகின்றனர். இக்கருத்தை **மீட்** (Mead), **கூலி** (Cooley), **திவே** (Dewey) ஆகியோர் ஆதரித்துள்ளனர்.

தலைமைத் தன்மையின் பண்புகளாகக் கீழ்க்கண்ட நான்கு அம்சங்களை வரையறுத்துள்ளனர்.

1. தலைமைத் தன்மையானது அண்மையில் அமையாது தூரத்தில் நின்று செயற்படுவது.
2. பல்வேறு செயல்கள் அமையப்பெற்றது.
3. கூட்டுத்தன்மை கொண்டது.
4. நிறுவப்பட்ட செயல்களைத தாங்கியுள்ளது.

நிருவாக அமைப்பு அளவில் சிறிதாக இருந்தால் தலைவருக்கும், அவரைப் பின்பற்றுகின்றவர்களுக்கும் இடைவெளி அதிகமில்லாமல், நேரடியாகத் தொடர்புகள் அமையப்பெற்றுச் செயல்படும் அமைப்பு பெரிதாக அமைந்து விட்டால், தலைமையைப் பின்பற்றுகின்றவர்களிடம் நேரடியாகத் தொடர்பு கொள்ள முடியாது. எனவே, பின்பற்றுகின்றவர்களை நேரடியாகக் கண்காணிக்காமல், தூரத்திலிருந்தே கட்டளைகள், ஆணைகள், வழிகாட்டல்கள் போன்றவைகளைப் பிறப்பித்துச் செயற்பட வைப்பதாகும். தலைமையாளர்களை மக்கள் முழுவதும் நம்பி ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டுமாயின், அவர்கள் சட்டபூர்வ அங்கீகாரம் பெற்றிருக்க வேண்டும். சில நாடுகளில் சில சமயங்களில் நியமனமாக அல்லது பாரம்பரியமாக வரக்கூடியவர்களை மக்கள் ஏற்றுக் கொள்ளலாம். அதிரடிப் புரட்சியால் (Coup d Etat) ஆட்சிக்கு வந்தவர்களையும் ஏற்றுக் கொள்ளலாம். இருப்பினும், தற்காலத்தில் தேர்தல் மூலம் வரக்கூடிய தலைவர்களை ஏற்கும் நிலை உள்ளது.

ஆட்சித் துறையின் முடிவு வகைகளை மூன்று பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம். அவை:

1. நெருக்கடி காலச் சூழ்நிலையில் எடுக்கும் முடிவுகள் (Crisis Situations)
2. செயல்திட்டச் சூழ்நிலையில் எடுக்கக்கூடிய முடிவுகள் (Problamatic Situations)
3. வருவது உணர்ந்து எடுக்கும் முடிவுகள் (Anticipatory Situations)

இம்மூன்று சூழ்நிலைகளை அனுசரித்து முடிவுகள் எடுப்பதன் வாயிலாகத் தலைமையாளரின் திறமை தெள்ளத் தெளிவாக உணரவும்,

உணர்த்தவும் வைக்க முடியும், முடிகிறது என்பது நடைமுறை உண்மை.

தலைமையானது வித்தியாசங்கள் கொண்ட தன்மை வாய்ந்தது. நாடுகளிலுள்ள மக்களின் மனநிலைகளுக்கேற்ப, கலாச்சாரத்திற்கேற்பத் தலைமைகள் ஏற்படுவதால், தலைமையானது வித்தியாசப்படுகிறது. இங்கிலாந்தில் அரசியல்வாதிகளுக்கும், மத குருக்களுக்கும், கல்வி நிபுணர்கள் மற்றும் பிறருக்கும் சிறந்த மதிப்பும் மரியாதையும் கொடுத்து, அவர்களது தலைமையை விரும்பி ஏற்றுக் கொள்கின்றனர். ஆனால், அதே தலைமையை அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகள் ஏற்றுக் கொள்ளவில்லை. வியாபாரம் மற்றும் வணிகம் ஆகிய துறையில் சிறப்புத் தன்மை பெற்றுள்ளவர்களுக்கு மட்டுமே அதிக மரியாதை கொடுக்கப்படுகிறது. அரசியல்வாதிகளுக்கோ, கல்வி நிபுணர்களுக்கோ வியாபாரத் துறையில் உள்ளவர்களுக்கு இணையாக மதிப்பளிக்கப்படுவதில்லை. இந்தியாவில் பலத்தை வைத்துக் கட்டாயமாகச் சுதந்திரத்தைப் பறிக்க வேண்டுமென்ற இயக்கங்கள் எல்லாம் தோல்வியுற்ற பின்னர், பலமின்றி, அஹிம்சையின் மூலமாகச் சுதந்திரத்தைப் பெற்ற காந்தீயத் தலைமையானது இலட்சியத்துவத்தில் வேறுபட்டது என்பதை உணரமுடிகிறதல்லவா?

நிறுவன வகையைச் சேர்ந்ததாக தலைமை அமைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். அவ்வாறு நிறுவப்பட்டிருந்தால் நிரந்தரமான இடத்தை தலைமை பெற வாய்ப்பிருக்கும். செயல்கள் நிரந்தரமாக, ஒழுங்காகச் செயற்பட நிரந்தரத் தலைமைப் பயனளிக்கும். அரசியல் தலைமை பெற்றிருப்பவர்கள் அரசியல் கொள்கையை உருவாக்குவதற்குத் தேவையான திறமைகள் பெற்றிருக்க வேண்டும். மக்களின் மன நிலையை அறிந்து, பொருத்தமான முடிவுகள் எடுக்க வேண்டும். அனைவரும் ஏற்றுக் கொள்ளும்படியாகவும், அனைவரையும் கட்டுப்படுத்தும்படியாகவும் முடிவுகள் எடுக்க வேண்டும். வலியுறுத்தும் குழுக்கள் மற்றும் ஆர்வக் குழுக்களின் கோரிக்கைகளையும் பரிசீலனை செய்து தக்கவாறு முடிவுகள் செய்ய வேண்டும். நிறுவப்பட்ட தலைமையாக இருக்குமேயானால், தலைமையாளர்களின் அனுபவங்களால், திறமையால், வேலைக் கவனத்தின் அடிப்படையில் ஏராளமான சிக்கலான பிரச்சினைகளும் எளிதில் தீர்க்கப்பட வழியுண்டு.

அறிவுத்திறம், சமூகப் பங்கேற்பு, சமூக பொருளாதார அந்தஸ்து, தன்னம்பிக்கை, விரைவாகச் செயற்படும் தன்மை, தனித்திறமை மற்றும் சார்புடைமை ஆகியவை தலைமையின் சிறந்த பண்புகளாக இருக்க வேண்டும். இன்றைய அணுகுமுறையானது உளவியல் அணுகுமுறையாகத் தலைமை பகுத்து ஆராயப்பட்டு வருகிறது.

தலைமைக் கோட்பாடுகள்

தலைமை குறித்த சில முக்கியமான கோட்பாடுகளைப் பார்ப்போம். முதலாவதாக தராதரக் கோட்பாடு.

தராதரக் கோட்பாட்டின்படி தலைமை என்றால் பல தரங்கள் தேவைப்படுகின்றன. அவை பிறப்பால் உருவாகிறதே தவிர, உருவாக்கப்படுவதில்லை. தலைவர் பிறக்கிறார். உருவாக்கப் படுவதில்லை. ஏனெனில் தலைவர் என்பவர் மற்ற நபர்களைக் காட்டிலும் வித்தியாசமான பண்புகள் கொண்டவராக இருக்கின்றார். சிறந்த அறிவு கொண்டவர்களாக, தன்னம்பிக்கை கொண்டவர்களாக, ஒழுக்கமுள்ளவர்களாக உறுதிப்பாட்டோடு உழைக்கக் கூடியவர்களாக இருக்கின்றனர். **பீட்டர் டிராக்கர்** சில தரங்களைக் கூறுகின்றார். நல்லொழுக்கம் நிறைந்த, பொறுப்புள்ள, செயல்திறன்மிக்கவர்களாக, பணியாளர்களையும் சக பணித்தோழர்களுக்கு மதிப்பும் மரியாதையும் கொடுக்கக்கூடியவர்களாக இருக்கவேண்டும் என்கிறார். அறிவு, அழகுள்ளத் தோற்றம், நல்ல பண்புகள், சமூக அந்தஸ்து மற்றும் அனுபவம், வேலையில் தீவிரம் ஆகிய தரங்கள் பொதுவாக தலைமைக்குத் தேவையானவை. எனவே தரங்களை மட்டும் வலியுறுத்தக் கூடியது. பர்னார்டு, ஆர்டுவே டிடு, மில்லட், டெர்ரி போன்றோர் இக்கோட்பாட்டை ஆதரிக்கக் கூடியவர்கள்.

இரண்டாவதாக தலைமை பற்றிய நடக்கையியல் கோட்பாடு. இக்கோட்பாட்டின்படி தலைவர் என்ன செய்ய வேண்டும் எவ்வாறு செயல்படவேண்டும், எப்படி பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கவேண்டும், அவர்களோடு எம்முறைகளில் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும் என்பதைப் பற்றி படிக்கக் கூடிய கோட்பாடு ஆகும். ஐயோவா, ஏகியோ, மிச்சிகன் ஆகிய பல்கலைக் கழகம் ரிகர்ட் போன்றோர் நடக்கையியல் தலைமை ஆய்வு செய்து தலைமையில் பலவகைகளை உருவாக்கியுள்ளனர். அவை:

1. அதிகாரத்துவ தலைமை
2. மக்களாட்சித் தலைமை
3. பணியாளர் மையத்தலைமை
4. கலந்தாலோசனைத் தலைமை

ஆகியவையாகும்.

மூன்றாவதாக சூழ்நிலைக் கோட்பாடு. இதன்படி தலைமையானது காலக்கட்டாயச் சூழ்நிலைக்கேற்ப உருவாகக் கூடியது என்கிறது. தலைமை ஒரு சூழ்நிலையில் உள்ளது பிற சூழ்நிலைக்கு ஒத்து வராது. எனவே சூழ்நிலைக்கேற்ப தலைமை வேறுபடுகின்றது. ஒரே மாதிரியான தலைமை எல்லா சூழ்நிலைக்கும் பொருந்தாது என்கிறது இக்கோட்பாடு. எனவே தலைமை என்பது பல் Multidimensional **இராபர்ட் டன்னின்பாம்ன் தொடர் தலைமை** Fred E. Fidedlerன் Contingency Model. மார்ட்டின் ஈவானின் வழி இலக்கு தலைமைக் கோட்பாடு விக்டர் ரூம்-ன் முடிவாக்க பங்கேற்பு முன்மாதிரித் தலைமை சில முக்கியமான கோட்பாடுகளாகும்.

முடிவாக்கம் (Decision-Making)

உயர்மட்ட நிர்வாகிகள் செய்யக்கூடிய செயல்களில் முடிவாக்கம் முக்கியமான செயலாகும். இது நிர்வாகத்திற்கு மையச் செயலாக இன்று உள்ளது.

ஒரு பிரச்சனையைத் தீர்வு காண்பதற்கு பல்வேறு வழிகள் இருக்கும். அவற்றில் எது சிறந்த வழியோ, அதனைத் தேர்வு செய்வது தான் முடிவாக்கம் என்தாகும். இத்தேர்வினை திட்டமிட்டு தேர்வு செய்திருக்கலாம் அல்லது ஊகத்தின் அடிப்படையில் கூட தேர்வு செய்திருக்கலாம். இம்முடிவு விரும்பிய நோக்கை அடைவதற்காக எடுக்கப்பட்ட ஒன்றாகும். **ஹெர்பர்ட் சைமன்** முடிவாக்கம் என்பதையே மேலாண்மைக்கு நிகராகக் கொண்டு வந்துள்ளார். முடிவுகள் எடுக்க மூன்று கட்ட படிநிலைகள் உள்ளன என்கிறார். அவை அறிவு பூர்வச் செயல், வடிவச் செயல் மற்றும் தேர்வுச் செயல் ஆகிய படிநிலைச் செயல்களாகும். ஒன்று உண்மை மற்றும் தகவு என்ற இரண்டு அடிப்படைகளால் முடிவாக்கம் செய்யப்படுகின்றது என்கிறார். உண்மை என்பது நடைமுறையில் நமக்கு கிடைக்கும் தகவல்கள், இவற்றை நாம் அளவிட முடியும். தகவு என்பது நமது முன்னுரிமை தகவல்களை நாம் சோதனை செய்து, வெளிப்படையாகத் தெரிவிக்க முடியும். முன்னுரிமை என்பது நமது விருப்பமாக இருப்பதால், அதனைச் சோதனை செய்து நிருபிக்க முடியாது. தகவு என்பது நாம் செய்த நடவடிக்கை. உண்மை என்பது நாம் எடுத்து நடவடிக்கைக்கு உதவி செய்த ஒன்று. இவை இரண்டும் சேர்ந்ததுதான் முடிவாக்கம்.

இரண்டாம் உலகப் போர் நடைபெறுவதற்கு முன்னரே இராணுவம் மற்றும் தொழிற்சாலை ஆகியவற்றின் பிரச்சினைகளை அறியவும், நீக்கவும் கணிதம் மற்றும் புள்ளியியல் போன்றவை முடிவாக்கம் செய்ய உதவியுள்ளன. உதாரணமாக, சதுரங்கக் கோட்பாடு (Game Theory), தகவல் கோட்பாடு (Information Theory), வரிசைக் கிரமச் செயல் திட்டத் தன்மை (Linear Programming) மற்றும் புள்ளியியல் முடிவாக்கக் கோட்பாடு (Statistical Decision Theory) ஆகியன முடிவாக்கத்தில் இடம் பெற்றுள்ளன. இவ்வாறு சிறந்த வழிகளைத் தேடும் முயற்சியில் ஈடுபட ஆரம்பித்தால், செயல்முறை ஆராய்ச்சியும் (Operational Theory) தானாகவே தோன்றி, வளர்ந்து வரவும் வாய்ப்புள்ளது. இயற்கையாகவே புள்ளியியல் மற்றும் கணிதத்தின் விளைவாக உற்பத்தியை அதிகரிக்க முடியுமென நிருபிக்கப்பட்டுள்ளது.

திறமையான நிர்வாகம் நடைபெற தலைமைத் தன்மையாளர்கள் எடுக்கும் முடிவுகளைப் பொறுத்தது என்பது வெள்ளிடைமலை. நிர்வாக முடிவாக்கம் செய்வது என்பதில் எந்தவகையான செயல்கள் அடங்கப் பெற்றுள்ளன என்பதை அறிய வேண்டும். சில முடிவுகள் செய்யப்படுவதன்

விளைவாக எதிர்காலத்தில் அல்லது முடிவின் விளைவால் தீமை பயக்குமெனக் கருதி முடிவுகள் எடுக்கப்படாமலும் விட்டுவிடப்படுவதும் உண்டு. சில நேரங்களில் தெரிந்தும் வேண்டுமென்றே சில முடிவுகள் எடுக்கப்படுவது இல்லை. நல்ல மேல் நிர்வாகி 'எப்போது முடிவுகளை எடுக்கக் கூடாது; எப்போது முடிவு எடுக்கப்பட வேண்டும் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டுமென பர்னர்டு கூறுகிறார்.

முடிவாக்கச் செயல்முறையின் படிநிலைகள்,

1. பிரச்சினைகளை அறிந்து, வரையறுத்து, அதன் எல்லையையும் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும்.
2. பிரச்சினையை ஆராய்ந்து பகுத்து, மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும்.
3. தீர்வு காண்பதற்றுக் நெறிமுறை அல்லது தரங்கள் போன்றவற்றை ஏற்படுத்த வேண்டும்.
4. மூலக்கூறுச் செய்திகளைச் சேகரிக்க வேண்டும்.
5. தீர்வுகள் பல ஏற்படுத்தி, அதில் சிறந்த தீர்வு முறையைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.
6. தேர்ந்தெடுத்த முடிவைச் செயற்படுத்த வேண்டும்.

டெர்ரி என்பார் முடிவாக்கம் செய்வதற்கு கீழ்க்கண்ட செயல்கள் இடம்பெறும் என்கிறார். அவை:

1. பிரச்சனையை முடிவு செய்தல்
2. பிரச்சனை குறித்த பின்னணி, அது பற்றிய பல்வேறு கருத்துக்கள்
3. உத்தேசமாகச் சிறந்தமுறையென அறிதல்
4. அச்சிறந்த முறையை ஆராய்ந்தல்
5. அச்சிறந்த முறையை மதிப்பீடு செய்தல்
6. சிறந்த முறையைத் தேர்வு செய்து, நடைமுறைப் படுத்துதல்
7. நடைமுறைப் படுத்துங்கால், மாற்றம் ஏதேனும் தேவையெனில் மாற்றம் செய்தல்.

சைமனின் மூன்று முடிவாக்கச் செயல்களாவன.

அறிவு பூர்வச் செயல்

ஒரு பிரச்சனை குறித்த உண்மைகளைத் திரட்டுவது. இது இராணுவத்திலிருந்து எடுக்கப்பட்ட சொல்லாகும். இதற்கு பொருள் அறிவுப்பூர்வச் செயல். ஒரு முடிவு எடுப்பதற்கு முன்னர், அமைப்பின் தலைவர் பொருளாதார, தொழில்நுட்ப, அரசியல் மற்றும் சமூகம் ஆகிய அனைத்துச் சூழ்நிலைகளையும் அறிந்து, அவற்றின் தேவைக்கேற்ப முடிவெடுக்க வேண்டும். எனவே அப்பிரச்சனையின் பின்னணி உண்மைகளைத் திரட்டுவது அறிவுபூர்வச் செயல்.

வடிவச் செயல்

பிரச்சனையின் பின்னணிக்குப் பின்னர், எவ்வாறு அப்பிரச்சனையைத் தீர்த்து வைக்கலாம் என்று பின்னணி உண்மைகளை வைத்து ஆராய்வர்.

அவ்வாறு ஆராய்ந்து பார்க்கும் போது, அப்பிரச்சனைக்குத் தீர்வு வழிகள் பலவாக இருக்கும். அவற்றில் எத்தீர்வுவழிமுறை நடைமுறைக்குச் சிறந்ததென பகுப்பாய்வது, வடிவச் செயல்.

தேர்வுச் செயல்

பிரச்சனைக்கு தீர்வு வழிகள் பலவாக இருந்தாலும், அவற்றில் சிறந்த தீர்வு வழியைத் தேர்வு செய்வது தேர்வுச் செயல் ஆகும்.

முடிவாக்கத்தில் பங்கு கொள்ளும் வகைகள்

நிர்வாக முடிவாக்கங்கள் தனிப்பட்ட ஒருவரின் மூலமோ, அன்றி அமைப்பிலுள்ள குழுக்களின் மூலமோ செயற்படும் தன்மை படைத்ததாக இருக்கும். அமைப்புக்களில் வேலைப் பங்கீடு செய்து, செய்யப்படுவதால் அமைப்பின் உருவங்கள் பிரமிடுகளைப் போல் இருக்கின்றன.

முடிவாக்கம் செய்வதற்கு சில நிபந்தனைகள்

1. முடிவாக்கம் செய்யும் பொறுப்பைக் குறிப்பிட்ட நபர்கள் மற்றும் குழுக்கள் ஆகியோர்களிடம் வரையறுக்கப்பட்ட முறையின் வகையில் ஒப்படைக்க வேண்டும். சந்தர்ப்ப வசங்களால், சந்தர்ப்பவாதிகளால் முடிவாக்கம் செய்யும் பொறுப்பு இருக்கக் கூடாது.
2. முடிவாக்கப் பிரச்சினைகளின் சிறப்புத் தன்மையையும், சிக்கல்களையும் அமைப்புகளின் மூலமாக அறிந்து, அமைப்பிற்குள்ளே அதைத் தீர்த்து வைக்கப் பொருத்தமான பிரிவுகளை ஏற்படுத்த வேண்டும்.
3. செய்திகளைப் பெறவும், பிரச்சினைகளைப் பகுத்து ஆராயவும், முடிவுகளைத் திறமையாக எடுக்கவும் செயற்படுத்தவும் உயர்மட்டத்தினர் கீழ்மட்டத்தினரை விட அதிகத் திறமையாளர்களாக இருக்க வேண்டும்.
4. உயர்மட்டத்திலுள்ளவர்கள் மேற்படி பிரச்சினைகளை ஆராய, பகுக்கப் போதுமான நேரத்தை ஒதுக்க வேண்டும்.

முடிவுகள் எடுக்கும் காலம், திறமைகள் ஆகியவை வித்தியாசமான்வையாய் இருப்பதால், முடிவுகளும் வெவ்வேறு வகையாக இருக்கும். முடிவுகளின் முக்கியத்துவத்தைப் பொறுத்து, பலவகைப்பட்ட உத்திகள் மூலம் சிறந்த வழிமுறைகளினால் முடிவுகள் எடுக்க வேண்டும்.

முடிவாக்க வகைகள்

1. வழக்கமான முடிவுகள் (The Routine Decisions)
2. பொருந்தக் கூடிய முடிவுகள் (The Adaptive Decisions)
3. புதுவகை முடிவுகள் (The Innovative Decisions)
4. இடைவகை முடிவுகள் (Intermediary Decisions)
5. முறையீட்டு முடிவுகள் (Appellate Decisions)

6. கொள்கை முடிவுகள் (Policy Decisions)
7. ஒதுக்கீடுகள் (Allocative Decisions)
8. ஒருங்கிணைப்பு முடிவுகள் (Co-ordinative Decisions)

மூலவகையான முடிவாக்கங்கள்

1. கொள்கை முடிவாக்கங்கள் (Quality Decisions)
2. ஒதுக்கீட்டு முடிவாக்கங்கள் (Allocative Decisions)
3. ஒருங்கிணைப்பு முடிவாக்கங்கள் (Co-ordinative Decisions)

அமைப்பு முழுவதற்கும் நேரடியாகத் தொடர்பு பெற்று விளங்குவதோடு, அமைப்புச் செயல்கள் தொடர்பாக எடுக்கப்படும் முடிவுகள் கொள்கை முடிவுகள் எனப்படும். இம்முடிவுகள் மூலம் அமைப்பு முழுவதும் மாற்றத்திற்குள்ளாகும். இவை அமைப்பின் செயல்களில் நேரடியாகப் பங்கு பெறக் கூடியது. அமைப்பிற்குள்ளேயே மூலப்பொருட்கள் வழங்கப்படுவதும், அவை ஒழுங்காக நன்றாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றனவா என்பதைப் பற்றியது ஒதுக்கீட்டு முடிவுகள். உயர்மட்ட அதிகாரிகள் தங்களுக்குக் கீழ் பணியாற்றும் அதிகாரிகளுக்கு வழங்கப்படுகின்ற அதிகாரங்கள் போன்றவை ஒதுக்கீட்டு முடிவுகளில் இடம்பெறும். மேலே கூறப்பட்ட கொள்கை முடிவுகள் மற்றும் ஒதுக்கீட்டு முடிவுகள் ஆகிய இரண்டுமே செயல்முறை முடிவுகள் என்று கூறலாம். மூன்றாவது வகை முடிவுகள் திறமையை அனுசரித்துச் செய்வதாகும். இது ஒருங்கிணைப்பு முடிவு என்று அழைக்கப்படுகிறது. இவ்வகை முடிவானது ஊக்கத்தின் தன்மையால் இயங்கக் கூடியது. கூட்டுறவு முறையின் மூலம் செயற்படும் தன்மை படைத்தது. தூண்டுதல்களான ஊதியம், பணி ஆகியவற்றினாலும், மற்றும் குறைகளைத் தீர்வு செய்வதன் மூலமாகவும் செயற்படக் கூடியவை. இவை ஒருங்கிணைப்பிற்கு அத்தியாவசியமானது கூட்டுறவு. அக்கூட்டுறவானது மேற்கண்ட மூன்று வகைகளின் மூலமாகச் செயல்படுத்தப்படுகிறது.

முடிவாக்க முன்மாதிரிகள்

சைமனின் பகுத்தறிவுக் கட்டுப்பாடு முன்மாதிரி

முடிவுகள் பொருளாதார அடிப்படையில் எடுத்தால், இலாப நஷ்டம் என இரண்டையும் ஆராய்ந்து இலாபம் தரக்கூடியது நல்ல முன்மாதிரி என தேர்வு செய்யப்பட்டது. இதுதான் மரபார்ந்த முடிவாக்க முன்மாதிரி. ஆனால் அம்முன்மாதிரி இன்று நடைமுறைக்கு ஒத்ததாக இல்லை என்கிறார். ஏனெனில் எந்த முடிவு அதிகபட்ச திருப்தியை தரும் என்று எண்ணுவதுவும் [illegible]னமாக உள்ளது. நிருவாகம் சூழ்நிலைக்கு இலக்கானது. நிருவாகிகள் சூழ்நிலைக்கேற்ப செயல்படக் கூடியவர்கள். அவர்கள் திருப்தி அடையும் வகையில்தான் செயல்படுவர்களே தவிர, அதிக பட்ச திருப்திக்காக காத்திருப்பது கடினம். போதுமென்ற மனமே

பொன் செய்யும் மருந்து என்ற வகையில்தான் செயல்படுவர் அதற்குரிய காரணங்கள்.

1. அமைப்பின் மாறிவரும் நோக்கங்கள். நோக்கங்கள் அமைப்பின் நிலையானதாக இருப்பதில்லை.
2. முடிவெடுப்பதற்குரிய தகவல்கள்
3. காலம் மற்றும் செலவு
4. சூழ்நிலைக் காரணிகள்
5. தீர்வு வழிமுறைகள் பலவாக இருப்பது.
6. எல்லாத் தீர்வு வழிமுறைகளின் சாதக, பாதகங்களை ஆராய முடியாத நிலை
7. பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட உணர்வுகள், எண்ணங்கள்
8. அமைப்பின் ஒழுங்குவிதிகள், தொடர்புமுறைகள் மற்றும் செயல்முறைகள்.

இவ்வாறு பல்வேறு காரணங்கள், முடிவாக்கத்தில் உயர்ந்தபட்ச திருப்திக்காக இருக்க முடியாததால், சைமன் பொருளாதார மனிதன் என்பதை நிருவாக மனிதன் என்ற கோட்பாட்டை முடிவாக்கத்திற்கு வழங்கியுள்ளார்.

எனவே நிர்வாக மனிதன் எது திருப்தியளிக்குமோ, எத்தீர்வு எளிதாக இருக்குமோ, நடைமுறைக்கு ஒத்துவருமோ அதைத்தான் எடுக்க முடியும் என்பது சைமனின் பகுத்தறிவுக் கட்டுப்பாட்டு முடிவாக்கமாகும்.

லூண்டுபிலமின் மேம்பாட்டு முன்மாதிரி

நிருவாகத்தில் முடிவுகள் பெரும்பாலும் நிருவாகிகள் அனுபவம் மற்றும் செயல் நடவடிக்கைகள் ஆகியவற்றை மையமாகக் கொண்டுதான் எடுக்கப்படுகின்றதே தவிர, சைமன் கூறுவதுபோல் இல்லை. முன்னர் எடுத்த முடிவுகளில் சிறிது மேம்பாடு காண்பதற்கே முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. ஏனெனில் பணம், காலம், அரசியல், தொடர்புகள் ஆகியனதான் உண்மையில் முடிவுகள் எடுக்கக் காரணமான காரணிகளாகும்.

எட்சோனியின் கலப்பு முன்மாதிரி

இது சைமன் மற்றும் லிஸ்ட்புளோமின் முன்மாதிரிகளுக்கு இடைப்பட்ட முன்மாதிரியாகும். பகுத்தறிவுக் கட்டுப்பாட்டு காரணிகள் மற்றும் வெளிமட்டக் காரணிகள் ஆகிய இரண்டும் இணைந்தது இந்த முன்மாதிரி.

டிராரின் மிகைமின் முன்மாதிரி

டிராரின் பொருளாதாரக் காரணிகள், பொருளாதாரமற்ற பிற காரணிகள் ஆகிய இரண்டும் முடிவாக்கத்தில் இடம் பெறுகின்றன என்கிறார். இவரது முன்மாதிரி எல்லா முன்மாதிரிகளுக்கும்

உயர்ந்ததாகும் என்கிறார். இவரது முன்மாதிரி ஐந்து பண்புகள் கொண்டதென்கிறார். அவை,

1. இம்முன்மாதிரி தரத்தை மையமாகக் கொண்டது.
2. பகுத்தறிவு – பகுத்தறிவு சாரா காரணிகளை உள்ளடக்கியது.
3. பொருளாதார முன்மாதிரிக்கு அடிப்படையாக உள்ளது.
4. பரந்த அளவு கொள்கை உருவாக்கம் தொடர்பானவை
5. எல்லா முன்மாதிரிகளுக்குரிய திரும்ப ஊட்டுதலைக் (Feedback) கொண்டுள்ளது.

இவரது முன்மாதிரி கொள்கை உருவாக்கம் தொடர்பானது. மக்கள் பிரச்சனைகளைத் தீர்க்கவல்லது பொதுக்கொள்கை. கொள்கை உருவாக்க அறிவையும், கொள்கை உருவாக்கும் அறிவையும் இணைத்தது இது.

பொறுப்புணர்ச்சி

அரசுப்பணியாளர்கள் அடிப்படையில் மக்களுடைய பணியாளர்கள் ஆவர்கள். ஆனால் குடிமக்களுடைய பணியாளர்களாக பணிபுரிவதற்கு பதிலாக அவர்கள் மக்களுடைய எஜமானர்களாக செயல்பட்டு மக்களுக்குப் பல பிரச்சனைகளை உருவாக்குகிறார்கள். இந்த மனப்பான்மை அரசாங்க அலுவலர்களுக்கு உருவானதற்கு முக்கிய காரணம் பிரிட்டிஷ் வழிமுறையாகும். பிரிட்டிஷ் ஆட்சியின் பொழுது அரசாங்க அலுவலர்கள் பிரிட்டிஷ் அரசாங்கத்திற்கு விசுவாசமாக இருக்க வேண்டும் என்ற நிலையும், மக்களுக்கு பொறுப்புடைய வகையில் செயல்பட வேண்டிய அவசியமில்லை என்ற நிலையும் இருந்தது. அரசாங்க அதிகாரிகளுடைய இந்த மனப்பாங்கு இந்தியாவைப் பொறுத்தவரை இப்பொழுதும் தொடர்கிறது. தற்பொழுது அரசாங்க அலுவலர்கள் ஆட்சியில் உள்ள அரசியல் கட்சிக்கு விசுவாசமாக செயல்படுகிறார்கள். மக்களுக்கு பொறுப்புடையவர்களாக செயல்படவில்லை. அரசாங்கம் மக்களுடைய நலனுக்காக பல்வேறு வளர்ச்சித் திட்டங்கள் நிறைவேற்றுவதாலும் இந்த வளர்ச்சித் திட்டங்கள் அரசாங்க அதிகாரிகள் மூலமாக நிறைவேற்றப்படுவதாலும் தற்கால பொது நிருவாகத்தில் இந்தப் பிரச்சனை மிக முக்கியத்துவம் பெற்று விளங்குகிறது.

பொதுமக்கள் பொதுவாக கீழ்கண்டகுறைபாடுகளை அரசாங்க அலுவலகங்களில் உணருகின்றனர். அவை

1. பொது மக்கள் அரசாங்க அதிகாரிகளால் சரியாக நடத்தப்படுவதில்லை.
2. பொது மக்களுடைய குறைகளைத் தீர்ப்பதற்கு முன்பாக அரசாங்க அதிகாரிகள் அவர்களை பலமுறை அலையவிடுகிறார்கள்.
3. கோப்புகளின் மீது முடிவெடுப்பதற்கு அதிகக் காலதாமதம் செய்கிறார்கள்.
4. பொது மக்கள் கோரிக்கைகளுக்கு அரசாங்க அதிகாரிகள் பொறுப்பு வகிப்பதில்லை.
5. அரசாங்க அதிகாரிகளுடைய மனப்பாங்கு பொது மக்களைப் பொறுத்தவரை ஆதிக்கத் தன்மையுடையது.
6. அரசாங்க அதிகாரிகள் பொது மக்களுடைய குறைகளைப் புரிந்து கொண்டு அவர்களுடைய பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கு முயற்சிப்பதில்லை.
7. பொது மக்களுடைய முக்கியமான பிரச்சனை அரசாங்க அதிகாரிகளைப் பொறுத்தவரை அரசாங்க அலுவலகங்களில் நிலவும் ஊழலாகும். பொது மக்கள் அரசாங்க அலுவலர்களுக்கு

கையூட்டு கொடுத்தாலொழிய அவர்களது கோப்புகள் மீது நடவடிக்கை எடுப்பதில்லை என்ற குற்றச்சாட்டு உள்ளது.

ஒவ்வொரு நாட்டிலும் நிர்வாகத்தில் உள்ள தவறுகளைக் களையவும், குற்றவாளிகளுக்கு கடுமையான தண்டனைகள் வழங்கவும் ஒரு சில அமைப்புக்கள் அமைக்கப்படுவதுண்டு. இதனை இலஞ்சத்தைக் களைபவர் (Ombudsman) என்றும், குறைகளை நீக்குபவர் (Grievance Man) என்றும் கூறுவர். இலஞ்சத்தைக் களைபவர் என்ற பதமானது ஸ்கேன்டிநேவியன் நாடுகளான ஸ்வீடன், டென்மார்க், நியூசிலாந்து போன்ற நாடுகளில் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. இங்கிலாந்து நாட்டில் இதே மாதிரியான அலுவலகமானது "பாராளுமன்ற ஆணையாளர்" (Parliamentary Commissioner) என்பவராகும். இந்தியாவில் உள்ள மேற்படி அமைப்புகளுக்கு லோக்பால் (Lokpal) லோக் அயுக்தா (Lokayukta) என்பனவாகும்.

இலஞ்சம் என்ற சொல்லில் பல செயல்கள் உள்ளடக்கப் படுகின்றன. ஊழல், கையூட்டு, செல்வாக்கு, அதிகாரத் துஷ்பிரயோகம், அரசாங்கச் சாதனங்கள், மூலப்பொருள்கள் போன்றவற்றை சொந்த இலாபத்திற்காக பயன்படுத்துதல் ஆகியன யாவும் இலஞ்சம் என்ற சொல்லில் அடங்கி விடுகின்றன. இந்தியக் குற்றத் தொகுப்புச் சட்டம், 161 ஆவது பிரிவில் இலஞ்சம் பற்றி விளக்கப்பட்டுள்ளது. அது அரசாங்கப்பணியாளராக இருந்து கொண்டு, எவரொருவர் சட்டத்தில் வரையறுக்கப்படாத பரிசுகளையும் மற்றும் பிற தூண்டுதல் பொருள்களையும், அலுவலகக் கடமையினைச் செய்யும் பொருட்டு, ஒருவருக்குச் சாதகமாகவோ மற்றொருவருக்குப் பாதகமாகவோ, மைய, மாநில அரசுகளில் செய்யும் வண்ணம் பெற்றால் அது இலஞ்சமாகும். அரசு பணியாளர் மேற்படி பரிசில்களை, அவராகப் பெற்றாலும் சரி அவரே பெற்றுக் கொள்வதாக ஏற்றுக் கொண்டிருந்தாலும் சரி, அவரது சார்பில் மற்றவர் வாங்கியிருந்தாலும் சரி அவையனைத்தும் இலஞ்சம் தான். இந்த இலஞ்சம் தான் இன்றைய நிர்வாகத்தை செயல்படவிடாமல் தடுத்துக் கொண்டிருக்கும் புற்றுநோய். இந்த புற்றுநோயை தடுக்காது விட்டுவிட்டால் நிர்வாகம் நிலை குலைந்து விடும்.

இலஞ்சம் ஏற்படுவதற்கு பல வழிப்பாதைகள் உள்ளன. அத்துணை வழிப்பாதைகளையும் பயன்படுத்தியுள்ளதால், ஆலமரம் போல் இலஞ்சம் உள்ளது. செயல்களைச் செய்து முடிப்பதுதான் நிர்வாகமென நிர்வாகத்திற்கு விளக்கமளித்த நூலாசிரியர் இன்று அதே வார்த்தையை இலஞ்சத்திற்கு சொல்லவேண்டிய இழிவான நிலை. துரிதப்பணம், அன்பளிப்பு போன்ற வார்த்தைகள் இலஞ்சத்தைத்தான் குறிக்கின்றன. இந்த இலஞ்சத்தை எப்படிக் களைவது? என்ற கேள்விக்கு ஒவ்வொருவரும் அவரவர்களது கடமையை அறிந்து செயல்பட வேண்டும்.

கடமையைச் செய்ய மறுத்தாலும் மறந்தாலும் நிர்வாகத்தில் தாமதம் ஏற்படுகிறது. இந்த தாமத்தைச் சரிக்கட்டதான் இலஞ்சம் எழுகிறது. கடமையுணர்ச்சி ஒவ்வொருவரிடமும் இருக்கவேண்டும்.

பாராளுமன்ற மக்களாட்சியில் அரசியல்வாதிகளின் செல்வாக்கினால் தான் இலஞ்சம் மிகுதியாக ஏற்படுகிறதென்று பலரும் வாதிடுகின்றனர். இதை உறுதி செய்யும் வகையில் இந்தியாவில் இலஞ்சத்தைக் களைய 1962 ஆம் ஆண்டில் அமைக்கப்பட்ட சந்தானம் குழுவானது, "அமைச்சர்களின் நேர்மைக் குறைவு, அரசியல், அரசாங்கத்தலைவர்கள், ஆகியோர்களின் நேர்மைக் குறைவால்தான் இலஞ்சம் ஏற்பட மூலகாரணமாகிறது" எனக் கூறியுள்ளது உண்மையாக இருக்கலாம். அரசியல்வாதிகள் கட்டாயமாக எந்தச் சட்டத்தையும் செயலாக்க முடியாது. அவர்கள் கொள்கைகளை உருவாக்கலாம். செயல்படுத்தும் பொறுப்பு நிர்வாகம்தான், ஆகவே நிர்வாகத்தின் உறுதுணையில்லையேல் அரசியல்வாதிகள் தானாகவே இலஞ்சத்தை வளர்க்க முடியாது. ஆகவே நிர்வாகிகள் அரசியல்வாதிகளோடு ஒத்துப்போகின்றனர் என்று தான் கூறவேண்டும். கொள்கைகளை ஒருவாக்க நிர்வாகிகள் தேவையான குறிப்புகள் செய்திகள், விபரங்கள் கருத்துக்களை வழங்குவதை வரவேற்கலாம். ஆனால் அரசியல்வாதிகளின் தூண்டுதலால் கடடாயத்தால் செய்தேனெனக் கூறுவோரை ஏற்க முடியாது. ஏற்றால் உலகம் உருப்படாது. இதைத் தெளிவாக சர்தார் பட்டேல் அகில இந்தியப் பணிகள் சட்டத்தை முகவுரைக்கும் போது பாராளுமன்றத்தில், நான் தவறு செய்கிறேன் என்று எடுத்துக் கூற துணிவில்லாத செயலாளர் ஒருவர் என்னிடம் இருந்தால் அவரை உடனடியாக மாற்றிவிடுவேன். ஏனெனில் முதுநிலை அரசு அதிகாரி ஒரு கருவியே ஆவார். அவரை எவ்வாறு பயன்படுத்தலாம் என்பது முடிவில் அமைச்சரைப் பொறுத்ததாகும். திறம்பட்ட மருத்துவரின் கத்தி உயிரைப் பிழைக்க வைக்கும் அறுவைச் சிகிச்சையை நடத்துகிறது. ஆனால் கொலையாளியின் கத்தி உயிரைப் போக்குகிறது.

முதுநிலை அரசு அதிகாரிகள் நிர்வாகத்தில் வல்லமை படைத்த தமது துணைவர்கள் என்று அமைச்சர் கருதவேண்டும். அரசு அதிகாரிகளைத் தமது சொந்த வளவாழ்வுக்கான கருவியாகவோ முகவராகவோ அமைச்சர் பயன்படுத்தக்கூடாது என்பதோடு தம்முடன் பற்றுறுதியுடன் இருப்பதைப் புறம்பான காரியங்களுக்குப் பயன்படுத்தவும் கூடாது எனக் கூறியுள்ளார். ஆனால் சர்க்காரிய விசாரணையில் அப்பழுக்கற்ற பணிப்பதிவு ஏட்டினைக் கொண்டிருக்கும் சில முதுநிலை ஐ.ஏ.எஸ் அதிகாரிகள் கூடத் தாங்கள் தவறாக நடக்கிறோம் என்பதை முழுவதும் தெரிந்தே தங்களது கடமையிலிருந்து வேண்டுமென்றே தவறியுள்ளனர். அமைச்சர் வாய்மொழியாகப் பிறப்பித்த கட்டளைகளை

நிறைவேற்றவதைத் தவிர வேறு வழி ஏதும் தங்களுக்கு இல்லை என்று அவர்கள் கூறியுள்ளார். அமைச்சர் சார்பில் பேச்சுவார்த்தைகள் நடத்தி இலஞ்சம் வாங்கித்தரும் அளவிற்குத் தங்களைப் பயன்படுத்திக் கொள்வதை அவர்கள் அனுமதித்துள்ளனர். என்று அறிக்கையில கூறியுள்ளது. ஆகவே இலஞ்சமானது அரசியல் மற்றும் நிர்வாகம் ஆகிய இரண்டும் சேர்ந்தால்தான் வருமென்று புலனாகிறது. இதை அழிப்பதற்கு அரசியல், நிர்வாகம் தவிர பொதுமக்களும் அல்லது தனி அமைப்புகளும் நேரடியாக ஈடுபட வேண்டுமென்றும் கருத்து வெளியிடப்படுகிறது.

இலஞ்சத்தைக் களையும் அமைப்பை ஏற்படுத்த முதல் கட்ட நடவடிக்கையாக 1964 ஆம் ஆண்டு ஏப்ரல் மாதம் 3 தேதியும் 22ம் தேதியும் பாராளுமன்றத்தில் விவாதம் நடைபெற்றது. ஏராளமான பாராளுமன்ற உறுப்பினர்கள் ஆதரவாகப் பேசினார்கள். இதே மாதிரியாகப் பின்னரும் பல தடவைகள் பேசப்பட்டன. பின்னர் உள்துறை அமைச்சக சிறப்பு ஆலோசனைக் குழுவானது இநதப் பிரச்சனை குறித்து பரிசீலனையைத் தொடங்கியது. 1966 ஆம் ஆண்டில் நிர்வாகச் சீர்திருத்த ஆணையம் இப்பிரச்சைனையை ஆய்ந்து 1969 ஆம் ஆண்டில் அறிக்கையைச் சமர்ப்பித்தது. இந்த அறிக்கை மீது நடவடிக்கை எடுக்க பல முறை பாராளுமன்றத்தில் விவாதம் நடைபெற்று உள்ளது.

நிர்வாகச் சீர்திருத்த ஆணையமானது இரண்டு வகை இலஞ்சத்தைக் களையும் நிறுவனங்களைக் கூறியுள்ளது. மக்கள் விழிப்பாளர் (Lokpal) (Lokayukta) மக்கள் வீரர்கள் என்ற இரண்டு நிறுவனங்களாகும். இந்த இரண்டு நிறுவனங்களும் அரசாங்கத்தில் தன்னிச்சையாகச் செயல்படக் கூடியனவாகும். ஆட்சித்துறை சட்டமன்றம், நீதித்துறை ஆகியவற்றிலிருந்து விலகிச் செயல்பட கூடியதாகும். மக்கள் விழிப்பாளர் என்பார் இந்திய தலைமை நிதிமன்ற தலைமை நீதிபதி அந்தஸ்து உடையவராகும். இவர் அமைச்சர்கள், செயலர்கள் ஆகியோர்கள் மீது சுமத்தப்படும் பொதுமக்களின் புகார்களை விசாரிக்கும் அதிகாரம் படைத்தவராவார். மக்கள் வீரர்கள் என்பவர்கள் மாநிலத் தலைமை நீதிமன்ற தலைமை நீதிபதி அந்தஸ்து கொண்டவர்கள். இவர்கள் அதிகாரிகள் மீது சுமத்தப்படும் புகார்களை விசாரிக்கும் அதிகாரம் கொண்டவர்களாகும். மக்கள் விழிப்பாளரை குடியரசுத்தலைவர், பிரதம மந்திரியின் ஆலோசனையோடு நியமிக்க வேண்டும். இந்தியத் தலைமை நீதிமன்றத்தின் தலைமைநீதிபதி மற்றும் பாராளுமன்ற எதிர்க்கட்சித் தலைவர் ஆகியோர்களைக் கலந்துதான் நியமனம் செய்ய வேண்டும். இவருடைய பதவிக்காலம் ஐந்தாண்டுகளாகும். இவரைப் பதவியிலிருந்து நீக்க வேண்டுமாயின் தலைமை நீதிமன்ற தலைமை நீதிபதியை நீக்கும் முறைகளைக்

கடைபிடிக்க வேண்டும். இவர் அரசியல் மற்றும் வியாபாரம் ஆகியவற்றிலிருந்து இருக்கக்கூடாது. அமைச்சர் மற்றும் செயலர் ஆகியோர்பற்றி இவர்களது செயலால் பாதிக்கப்பட்ட நபர்கள் புகார் கொடுத்தால், விசாரணையை மக்கள் விழிப்பாளர் தொடர்வார். நிர்வாகத் தவறுகள் மக்களுக்கு அநீதி அளித்தாலும், அமைச்சர், செயலர் ஆகியோர்கள் பாரபட்சமாக சிலருக்கு நன்மை தரத் தக்க வகையில் அதிகாரத்தை துஷ்பிரயோகம் செய்திருந்தாலமு் மக்கள் விழிப்பாளர் விசாரிக்கலாம். விசாரணை தொடங்கியதிலிருந்து ஓராண்டுக்குள்ளாக இப்பிரச்சனை குறித்து அறிக்கை சமர்ப்பிக்கப்பட வேண்டும்.

மக்கள் விழிப்பாளர் செயல்படும் முறையைக்காண்போம். மக்கள் விழிப்பாளர் முதலில் புகார்களைப் பெற்றதும், புகார்கள் தங்களது அதிகார எல்லையில் உள்ளதா என்றும், விசாரணைக்குப் பயனள்ள புகார்தானா என்பதை முதலில் ஆராய வேண்டும். அதிகார எல்லையிலும், பயனள்ளதுதான் என்று கருதினால். புகாரை சம்பந்தப்பட்ட நிர்வாகத்துறைக்கு அனுப்பி நிர்வாகத்துறையின் விளக்கத்தைகேட்கும் நிர்வாகமளிக்கும் விளக்கமானது மக்கள் விழிப்பாளர் தவறான முடிவு எடுத்து இருந்தால் மக்கள் விழிப்பாளர் விசாரணையைக் கைவிட்டு விடுவார். அல்லது குற்றதைக்களையும் பரிந்துறைகளை கூறுவார். பின்னர் விசாரணை தொடங்கும் விசாரணை முடிவில் அறிக்கை சமர்ப்பிக்கப்டும். மக்கள் விழிப்பாளர் அளிக்கும் பரிந்துரைகள் மீது இரண்டு மாதங்களுக்குள் நடவடிக்கை எடுக்கவேண்டும். இல்லையேல் இவர் சம்பந்தப்பட்ட மாநில முதலைமைச்சர் அல்லது பிரதம அமைச்சரின் கவனத்திற்குக் கொண்டுவருவார். அதன் பின்னரும் நடவடிக்கை எடுக்கப்படவில்லையேல் சட்டமன்றம் அல்லது பாராளுமன்றத்தின் கவனத்திற்குக் கொண்டுவருவார். மக்கள் விழிப்பாளர் சட்டதிருத்தங்களைக் கூட பரிந்தரை செய்வார்.

மக்கள் வீரர்கள் மக்கள் விழிப்பாளாரின் கண்காணிப்பில் செயல் படவேண்டும். இவர்கள் மக்கள் விழிப்பாளரைக்கலந்து நியமனம் செய்யப்படவேண்டும். மக்கள் வீரர்கள் செயல்படும் அதிகாரம் வரையறை செய்யப்பட்டுள்ளது. இவர்கள் அமைச்சர்கள் மீதான புகார்களை விசாரிக்க முடியாது. மொத்தத்தில் மக்கள் விழிப்பாளர் நாடு முழுமைக்கும் ஒருவர்தான். ஆனால் மக்கள் வீரர்கள் மாநிலத்திற்கு ஒருவராக உள்ளனர். இது தவிர்த்து எல்லா வகையிலும் இரண்டும் ஒன்றுதான். ஏனெனில் தன்னிச்சையாகச் செயல்பட வழிவகுக்கப்பட்டுள்ளது. செயல் முறைகள் இரகசியமாகத்தான் நடைபெற வேண்டும். இவற்றின் பரிந்துரைகள் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள்ளாக நிறைவேற்றப்படவேண்டும். இல்லையேல் சட்டமன்றத்தில் பார்வைக்கு அனுப்பி வைக்கப்படும். விசாரணைக்குத்

தேவைப்படும் எந்தவித சாசனத்தையும், குறிப்புகளையும் பெற இவை அதிகாரம் படைத்தவையாகும். இவை ஆண்டறிக்கைகளை பாராளுமன்றத்தில் சமர்ப்பிக்க வேண்டும். இவை யாவும் நிர்வாகச் சீர்திருத்த ஆணையத்தின் பரிந்துரைகள்.

இலஞ்சத்தை களையும் நிறுவனங்கள் மற்ற நாடுகளில் செயல்படுவதிலிருந்து இங்கு சிறிது வேறுபட்ட முறை காணப்படுகின்றது. பாராளுமன்றம்தான் இப்பிரிவுகளை மற்ற நாடுகளில் நியமிக்கின்றது. இரண்டாவதாக இப்பிரிவை இரண்டாகப் பிரித்து அதிகார வரையறை பிரிக்கப்பட்டுள்ளது. இங்ஙனம் எந்த நாட்டிலும் பிரிக்கவில்லை. ஒரே பிரிவுதான் நாடு முழுமைக்கும் இருக்கும். அதிகாரப் பிரிவினைகள் கிடையாது. எனினும் இலஞ்சத்தைக் களைய வேண்டும் அது தான் முக்கியம் என்று நிர்வாச் சீர்திருத்த ஆணையம் பரிந்துரை செய்துள்ளது.

இலஞ்சத்தைக்களைபவர் அமைப்பு (ஆம்பூட்ஸ்மேன்)

சுவீடன் நாட்டில் ஆம்புட்ஸ்மேன் என்பவர் பாராளுமன்ற உறுப்பினர்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார். இவர் ஐந்து ஆண்டுகளுக்கு தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார். பாராளுமன்றம் ஆம்புட்ஸ்மேனைத் தேர்ந்தெடுத்தாலும் அது ஆம்புட்ஸ்மேனின் செயல்பாட்டில் தலையிடுவதில்லை. ஆம்புட்ஸ்மேனுக்கு தலைமை நீதி மன்றத்தின் தலைமை நீதிபதியின் அந்தஸ்து வழங்கப்பட்டுள்ளது. தலைமை நீதிமன்றத்தின் தலைமை நீதிபதிக்கு வழங்கக் கூடிய ஊதியமும் சலுகைகளும் வழங்கப்படுகின்றது. பாராளுமன்றத்தால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட ஆம்புட்ஸ்மேனை பதவியிலிருந்து மிகச் சுலபமாக நீக்க முடியாது.

ஆம்புட்ஸ்மேனின் அதிகாரங்கள்

ஆம்புட்ஸ்மேனுக்கு மூன்று முக்கிய அதிகாரங்கள் வழங்கப்பட்டுள்ளன. அவை.

1. புலனாய்வு செய்வது
2. குறைகளை விளம்பரப்படுத்துவது
3. சில செயல்களுக்குப் பரிந்துரை வழங்குவது

ஆம்புட்ஸ்மேனின் மேற்கூறிய அதிகாரங்கள் உணர்த்துவது என்னவென்றால் அவர் எந்த முடிவுகளையும் எடுக்க முடியாது என்பதாகும். அரசாங்க அலுவலர்களுக்கு எதிராக உள்ள குற்றச்சாட்டுக்கள் மீது நடவடிக்கை எடுக்க அரசாங்கத்திற்கு பரிந்துரை வழங்குவதற்குத்தான் ஆம்புட்ஸ்மேனுக்கு அதிகாரம் உண்டு. ஆம்புட்ஸ்மேனின் பரிந்துரைகளின் அடிப்படையில் அரசாங்க அதிகாரிகளின் மீது அர்சாங்கம் தான் நடவடிக்கை எடுக்க முடியும்.

ஆம்புட்ஸ்மேனுக்கு உதவி செய்வதற்காக ஒரு அலுவலகம் உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த அலுவலகத்தில் இயக்குநரைத் தலைவராகக் கொண்ட பல அலுவலர்கள் பணிபுரிகின்றனர். இந்த அலுவலகத்தின் முக்கிய பணி ஆம்புட்ஸ்மேனினுடைய பணிகளைச் செய்வதற்கு உதவி புரிவதாகும்.

அரசாங்கப் பணியாளர்களுக்கு எதிராக மக்களுக்கு பிரச்சனைகள் ஏற்பட்டால் அவர்கள் அப்பிரச்சனைகளை ஒரு தபால் அட்டையில் சுருக்கமாக எழுதி ஆம்புட்ஸ்மேனுக்கு அனுப்பி வைக்க வேண்டும். ஆம்புட்ஸ்மேன் அலுவலகம் மொத்த தபால் அட்டைகளையும் பரிசீலனை செய்து எந்த அளவுக்கு ஆம்புட்ஸ்மேன் அலுவலகம் புலனாய்வு செய்து நடவடிக்கை எடுக்க முடியுமோ அந்த அளவுக்கு தபால் அட்டைகளை தேர்ந்தெடுக்கும். பின்பு தபால் அட்டையில் குறிப்பிட்டுள்ள அலுவலகத்திற்குப் போய் புலனாய்வு செய்யும். தபால் அட்டையில் குறிப்பிட்டுள்ள நபர் திரும்பத் திரும்ப அதே தவறுகளைச் செய்து

கொண்டிருந்தால் அந்தத் தவறுகள் புலனாய்வின் போது வெளிப்பட்டுவிடும். புலனாய்வின் போது அரசாங்க அதிகாரிகள் மக்களுக்கு பிரச்சனைகளை ஏற்படுத்தியிருக்கிறார்கள் என்று ஆம்புட்ஸ்மேன் அலுவலக அதிகாரிகளுக்கு நிச்சயமாக தெரியவந்தால் அந்த அதிகாரிகளின் மீது நடவடிக்கை எடுக்க அரசாங்கத்திற்கு பரிந்துரை வழங்கும். பரிந்துரையின் அடிப்படையில் அதிகாரிகள் மீது நடவடிக்கை எடுக்கப்பட்டவுடனும் அவர்களைப் பற்றி தங்கள் சக ஊழியருக்கு கிடைத்த தண்டனை தங்களுக்கும் கிடைத்துவிடக் கூடாது என்ற வகையில் மக்களுடைய பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க செயல்பட ஆரம்பிப்பார்கள். சுவீடன் நாட்டிலும், இதுதான் நடந்தது. அதனால் மக்களுடைய குறைகளும் பிரச்சனைகளும் தீர்ந்தன. இதே போன்று அமைப்பு பிரிட்டிஷ் ஐக்கிய அரசிலும், அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளிலும் பிரான்சிலும் எவ்வாறு செயல்படுகிறது என்பதை அறியலாம்.

பிரிட்டன், அமெரிக்கா, பிரான்சில் மக்கள் குறைகளைத் தீர்க்கும் அமைப்புக்கள்

பிரிட்டிஷ் ஐக்கிய அரசில் 1967ம் ஆண்டு ஆம்புட்ஸ்மேனைப் போன்று பாராளுமன்ற ஆணையாளர் என்பவர் உருவாக்கப்பட்டார். இந்த அமைப்பு 1967ம் ஆண்டில் அமைக்கப்பட்ட சர்.ஜான் வியாட் குழு அறிக்கையின் பரிந்துரை அடிப்படையில் உருவாக்கப்பட்டது. பாராளுமன்ற ஆணையாளரின் அந்தஸ்து பிரிட்டிஷ் ஐக்கிய அரசில் செயல்படும் தணிக்கைத் துறைத் தலைவர் அந்தஸ்துக்கு சமமானதாகும். பாராளுமன்ற ஆணையாளரை அரசி நியமனம் செய்கிறார். இவர் 65 வயது வரை பதவியில் தொடர முடியும். இவரைசுலபமாக பதவியிலிருந்து நீக்க முடியாது. இவர் திறமையற்றவர் என்று பாராளுமன்றத்தில் தீர்மானத்தை நிறைவேற்றினால் தான் இவரைப் பதவியிலிருந்து நீக்க முடியும்.

இவருடைய முக்கியமான பணி அரசாங்கத் துறைகள் மற்றும் மோசமான நிர்வாகத்தால் பாதிக்கப்பட்ட குடிமக்களுடைய குறைகளை புலனாய்வு செய்வதாகும். இவருக்கு நிர்வாகம் மோசமான நிர்வாகமா இல்லையா என்பதை விளக்குவதற்கு சுதந்திரம் உண்டு. ஸ்வீடன் நாடு போல் பாதிக்கப்பட்ட குடிமக்கள் நேரடியாக ஆம்புட்ஸ்மேனை தபால் அட்டைகள் மூலமாக அணுக முடியாது. பிரிட்டிஷ் ஐக்கிய அரசில் அரசாங்க அதிகாரிகள் மூலமாகப் பாதிக்கப்பட்ட குடிமக்கள் பாராளுமன்ற உறுப்பினரை நேரடியாக அணுக வேண்டும். பாராளுமன்ற உறுப்பினருக்குத்தான் குடிமக்களுடைய குறைகளைப் பெற்று பாராளுமன்ற ஆணையாளருக்கு தெரிவிக்க அதிகாரம் இருக்கிறது. இந்த முறை பாராளுமன்ற உறுப்பினர் குற்றச்சாட்டுக்களை அறிந்து வடிகட்டி விசாரணைக்குத் தேர்வு செய்கிறார். பாராளுமன்ற ஆணையாளர்

விசாரணைக்குப் பின் தன்னுடைய கண்டுபிடிப்புக்களை அறிக்கைகள் மூலமாக பாராளுமன்றத்திற்கும் பாராளுமன்ற உறுப்பினருக்கும் அறிக்கை தாக்கல் செய்கிறார். பாராளுமன்ற ஆணையாளருடைய அதிகார வரம்பெல்லைக்கு சில தடைகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. அவை.

1. ஆரம்ப காலத்தில் பாராளுமன்ற ஆணையாளருக்கு உள்ளாட்சி அரசாங்க அமைப்புக்கள், மருத்துவமனை மையங்கள், தேசியமயமாக்கபபட்ட தொழிற்சாலைகள், காவல் துறை, பாதுகாப்புத் துறை, அரசுப் பணிசம்மந்தப்பட்ட விஷயங்களில் புலனாய்வு செய்வதற்கு அதிகாரம் வழங்கப்படவில்லை. இருந்த போதிலும் படிப்படியாக பாராளுமன்ற ஆணையாளரின் அதிகார வரம்பு அதிகமாக்கப்பட்டு நிர்வாகப் பகுதிகளையும், இப்பொழுது உள்ளடக்கியிருக்கிறது.
2. பாதிக்கப்பட்ட நபரின் மேல்முறையீட்டை நேரடியாக ஏற்று புலனாய்வு செய்வதற்கு உரிமை இல்லை.
3. பாராளுமன்ற கட்டுப்பாட்டிற்கு உட்பட்ட கொள்கை சம்மந்தப்பட்ட விஷயத்தில் புலனாய்வு செய்வதற்கு அதிகாரம் இல்லை.
4. நிர்வாகத் தீர்மானங்களின் தன்மைகளை கேள்வி கேட்க முடியாது.
5. பாராளுமன்ற ஆணையாளர் செய்யும் புலனாய்வுகள் தனிப்பட்ட முறையிலும் இரகசிய முறையிலும் நடத்தப்பட வேண்டும்.
6. பாராளுமன்ற ஆணையாளருக்கு புலனாய்வு செய்யும் பொழுது தேவைப்பட்ட செய்திகளைச் சேகரித்துக் கொள்ள சுதந்திரம் இருக்கிறது. ஆனால் ஒரு அமைச்சர் பொது நலன் கருதி சில செய்திகளை திரட்டக் கூடாது என்று கூறினால் அவரால் தேவையான அச்செய்திகளை சேகரித்துக் கொள்ள முடியாது. இவ்விதமாக பிரிட்டிஷ் ஐக்கிய அரசு பாராளுமன்ற

ஆணையாளரின் அதிகார வரம்பெல்லை சுவீடன் நாட்டு ஆம்புட்ஸ்மேனை ஒப்பிடும் பொழுது மிக கட்டுப்பாடுடையதாகும்.

அமெரிக்காவில் மக்கள் குறைகளைத் தீர்க்கும் அமைப்பு

மக்கள் குறைகளைத் தீர்ப்பதற்கு ஆம்புட்ஸ்மேனைப் போன்ற அமைப்பு ஸ்கேண்டிநேவியன் நாடுகளில் உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. அரசாங்க அதிகாரிகள் மூலமாக பாதிக்கப்பட்ட குடிமக்கள் ஆம்புட்ஸ்மேனுக்கு தங்களுடைய புகார்களை அனுப்பி வைக்கின்றனர். ஆம்புட்ஸ்மேன் இந்தப் புகார்களைப் பெற்று புலனாய்வு செய்கிறார். குடிமக்களுடைய பிரச்சனை ஆம்புட்ஸ்மேனுடைய தலையீட்டால் தீர்த்து வைக்கப்படுகிறது. தேவைப்பட்டால் ஆம்புட்ஸ்மேன் அரசாங்க அதிகாரிகளைப் பற்றியும், அவர்கள் செய்த தவறுகளைப் பற்றியும்

செய்தித் தொடர்பு அதிகாரிகளுடன் பொது விவாதத்திற்கு கொண்டுவந்து மக்கள் அறிந்து கொள்ளக் கூடிய வகையில் விளம்பரப்படுத்தும். ஆம்புடஸ்மேன் அலுவலகம் இப்பொழுது மிகச் சிறப்பாகவும், வெற்றிகரமாகவும் ஸ்கேண்டிநேவியன் மற்றும் மற்ற சில நாடுகளில் செயல்படுகிறது. ஆம்புட்ஸ்மேன் என்ற பெயர் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளுக்கு புதிதாக இருந்தாலும் அதன் பணிகளை பல அமைப்புகள் செய்து கொண்டிருந்தன. அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் பழைய காலனிகளிலும் அவைகள் பின்பு மாநிலங்களாக ஆகியவுடனும் தணிக்கை அலுவலகங்கள் ஆம்புட்ஸ்மேன் செய்த பணிகளைச் செய்து வந்தன. பின்பு இந்த அமைப்புகள் நீக்கப்பட்டுவிட்டன. சமீப காலங்களில் அரசாங்கமும், தொழிற்சாலையும், பயண தணிக்கையாளர்களையும், ஆய்வாளர்களையும் நியமனம் செய்திருக்கின்றன. இந்த அமைப்புகள் ஆம்புட்ஸ்மேன் செய்த பணிகளைச் செய்து வருகின்றன. இப்பொழுது அமெரிக்க ஐக்கய நாடுகளில் ஆம்புட்ஸ்மேன் என்ற அமைப்பு ஒரு முக்கியமான வளர்ச்சியாகும். பேராசிரியர் **டொனால்டு ரோவர்ட்** என்ற அறிஞர் ஆம்புட்ஸ்மேன் போன்ற அமைப்பை அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளிலும் உருவாக்க ஆலோசனை வழங்கியிருக்கிறார்.

சமீப காலத்தில் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் அரசாங்க அலுவலர்களுக்கு நிர்வாக விருப்ப அதிகாரங்கள் வழங்கப்பட்டுள்ளன. இந்த விருப்ப அதிகாரங்களை கட்டுப்பாடு செய்யும் முறைகள் போதுமானவைகளாக இல்லை. ஆம்புட்ஸ்மேன் போன்ற அமைப்பு அரசாங்க அதிகாரிகள் தங்களுடைய விருப்ப அதிகாரங்களை சரியாகப் பயன்படுத்தியிருக்கிறார்களா என்பதை நடுநிலையில் அரசியல் சார்பின்றி ஆய்வு செய்ய உதவும். இந்த அமைப்பை உருவாக்குவதால் அரசாங்க அதிகாரிகள் செய்த தவறுகளை வெளிக்கொணர விரிவான வழக்காடு மன்ற விவாதங்களைத் தடுக்கலாம். தற்பொழுது காங்கிரஸ் உறுப்பினர்களும் அவர்களுடைய அலுவலர்களும் குடிமக்களுடைய குறைபாடுகளை புலனாய்வு செய்து குறைகளைத் தீர்க்க முயலுகின்றனர். ஆனால் புலனாய்வு செய்து தக்க நடவடிக்கை எடுக்க பரிந்துரை செய்தவற்கு பயிற்சி பெற்ற ஆம்புட்ஸ்மேனைப் போன்று தகுதி பெற்றவர்கள் அல்ல. ஆம்புட்ஸ்மேன் நிர்வாகத் திறமையை தணிக்கை செய்து மக்கள் கருத்தை உருவாக்கக் கூடிய வகையில் உள்ள ஒரு அமைப்பாகும். அதிகாரப் பிரிவினைக் கோட்பாட்டை செயல்படுத்தும் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் ஆம்புட்ஸ்மேன் போன்ற அமைப்பு அவசியம். இந்த அமைப்பு அரசாங்க அதிகாரிகள் ஒழுங்கு விதிகளை மீறிச் செயல்பட்டு மக்களுக்கு பிரச்சனைகளை உருவாக்குபவர்களை கண்டுபிடித்து நடவடிக்கை எடுக்க ஆம்புட்ஸ்மேன்

ஒரு காவலரைப் போன்று முக்கிய பங்கு ஆற்ற முடியும். அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் இந்த அமைப்பை பரந்த அளவில் பயன்படுத்தினால் அரசியலின் கருவியாக மாறும் என்று பேராசிரியர் ரோவர்ட் குறிப்பிடுகிறார். அவ்வாறு மாறினால் இந்த அமைப்பு காங்கிரஸின் ஒரு பகுதியாகவும் காங்கிரசு உறுப்பினர்கள் கட்டுப்பாடு செய்யக் கூடிய வகையிலும் அமையும். அதற்கு பதிலாக நிர்வாகப் பிரிவின் ஒரு மையப் பகுதியாக ஆக்கினால் நிர்வாகம் இந்த அமைப்பை கட்டுப்பாடு செய்யும். ஆகவே காங்கிரசின் கட்டுப்பாட்டிலோ நிர்வாகத் துறையின் கட்டுப்பாட்டிலோ இந்த அமைப்பு செயல்படக் கூடாது.

ஆம்புட்ஸ்மேனின் மிக முக்கிய நன்மை குடிமக்களுக்கு அதிகாரவர்க்க பணி செய்முறையை கற்றுத் தருவதாகும். குடிமக்கள் பொது நிருவாகம் எவ்வாறு செயல்படுகிறது என்பதை ஆம்புட்ஸ்மேன் மூலமாக கற்றுக் கொள்ள முடியும். பொது மக்கள் பொது நிருவாகத்திடமிருந்து எதை எதிர்பார்க்க வேண்டும், எதை எதிர்பார்க்க உரிமையிருக்கிறது போன்ற விஷயங்களை ஆம்புட்ஸ்மேன் மூலமாக குடிமக்கள் கற்றுக் கொள்ள முடியும். இம்மாதியான கல்விப் பணியை ஆம்புட்ஸ்மேன் செய்யும் பொழுது மக்களாட்சி நாடுகளில் வாழக் கூடிய குடிமக்களுக்கு அரசாங்கத்தின் மீது ஒரு புதிய நம்பிக்கையை உருவாக்க முடியும்.

பிரான்சில் மக்கள் குறைகளைத் தீர்க்கும் அமைப்பு

பொதுமக்கள் குறைகளைத் தீர்ப்பதற்காக நிர்வாகச் சட்டமும், நிர்வாக நீதிமன்றங்களும் பிரான்ஸ் நாட்டில் உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த நிர்வாக நீதிமன்றங்கள் சாதாரண நீதிமன்றங்களிலிருந்து வேறுபட்டவை. சாதாரண நீதிமன்றங்கள் பொதுச்சட்டம் சம்மந்தமாக சிவில் மற்றும் குற்றவியல் சம்மந்தப்பட்ட வழக்குகளை பரிசீலித்து முடிவுகளை வழங்குகிறது. இவ்விதமாக பிரான்சில் படிநிலை அமைப்பில் அமைந்த இருவகை நீதிமன்றங்கள் செயல்படுகின்றன. சாதாரண நீதிமன்றங்களுடைய அதிகார வரம்பெல்லை நிர்வாக நீதிமன்றங்களுடைய அதிகார வரம்பெல்லை குறித்த கருத்து வேறுபாடுகளை கருத்து வேறுபாடுகள் நீதிமன்றம் தீர்த்து வைக்கிறது. இந்த கருத்துவேறுபாடுகள் நீதிமன்றத்தில் நீதி அமைச்சரை அலுவலக ரீதியான தலைவராகக் கொண்டும், உச்ச நீதிமன்றத்தின் மூன்று நீதிபதிகளையும், அரசு மன்றத்தின் மூன்று உறுப்பினர்களையும் கொண்டு விளங்குகிறது.

பிரெஞ்சு முறையில் உள்ள நிர்வாகச் சட்டம் கீழ்க்கண்ட பண்புகளை உடையது.

1. இது அரசு அதிகாரிகளின் தனிப்பட்ட செயல்களையும், அலுவல் ரீதியான செயல்களையும் வேறுபடுத்துகிறது.
2. அரசு அதிகாரிகள் அலுவல் ரீதியாக தவறு செய்து விட்டால் அவர்களுடைய செயல்களால் பாதிக்கப்பட்ட குடிமக்கள்

சாதாரண வழக்காடு மன்றங்களில் வழக்கு தொடர முடியாது.

3. அரசாங்க அதிகாரிகள் அலுவல் ரீதியாக தவறுகள் செய்து விட்டால் அவர்கள் குறைகளைத் தீர்த்துக் கொள்ள நிர்வாக நீதிமன்றங்களை அணுக வேண்டும்.

4. நிர்வாகச் சட்டம் குடிமக்கள் உரிமைகளைப் பற்றியும், கடமைகளைப் பற்றியும் அதே போன்ற நிர்வாகத்தின் உரிமைகள் மற்றும் கடமைகளைப் பற்றியும். இந்த உரிமைகளையும், கடமைகளையும் நிறைவேற்றக் கூடிய வழிமுறைகளைப் பற்றியும் நிர்வாகச் சட்டம் குறிப்பிடுகிறது.

5. அலுவல் ரீதியாக அரசு அதிகாரிகள் தவறு செய்து அதன் மூலமாக குடிமக்கள் பாதிக்கப்பட்டால் அவர்களது இழப்புக்களை சரிசெய்து தருகிறது. நிர்வாகச் சட்டம் தான் பிரான்சில் நிர்வாக நீதி மன்றங்கள் வளர்ச்சியடைவதற்கு காரணமாக அமைந்தது.

குடிமக்கள் நிர்வாகத்திற்கு எதிரான குறைபாடுகள் இருந்தால் நிர்வாக நீதிமன்றங்களை அணுக முடியும். நிர்வாக நீதிமன்றங்கள் வழக்குகளைப் பரிசீலனை செய்து நியாயமான நல்ல தீர்ப்புக்களை வழங்குகின்றன. இந்த நிர்வாக நீதிமன்றங்களின் தீர்ப்புகளுக்கு எதிராக சாதாரண நீதி மன்றங்களை அணுக முடியாது. நிர்வாக நீதிமன்றங்கள் ஏற்கனவே கூறியபடி அரசு மன்றத்தின் தலைமையில் செயல்படுகின்றன. இந்த அரசு மன்றம் நிர்வாக நீதி மன்றங்களின் தலைமை நீதிமன்றமாகும். நிர்வாக நீதிமன்றங்களை நிர்வாகத் தீர்ப்பாயங்கள் அல்லது வட்டார மன்றங்கள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. குடிமக்கள் நிர்வாகத் தீர்ப்பாயங்களின் தீர்ப்புக்கு எதிராக அரசு மன்றத்தில் மேல்முறையீடு செய்யலாம். அரசு மன்றத்தின் முடிவுதான் இறுதியானது. இது சில வழக்குகளை நேரடியாகவே பரிசீலனைக்கு எடுத்துக் கொள்கிறது. இது கீழ்நிலை நிர்வாக வழக்காறு மன்றங்களை பொதுவாக கட்டுப்பாடு செய்து நிர்வகிக்கிறது. ஒழுங்கு நடவடிக்கை சம்மந்தப்பட் விஷயங்களில் இதனுடைய தீர்ப்பு முடிவான தீர்ப்பாகும். சட்டமன்றத்துறை சம்மந்தப்பட்ட விஷயங்களில் அரசாங்கத்திற்கு இது ஆலோசனை வழங்குகிறது. பிரான்சு நாட்டின் குடியரசுத் தலைவர் அரசு மன்றத்திலன் உறுப்பினரை நியமனம் செய்கிறார். இந்த அரசு மன்றம் பிரான்சு நாட்டின் தலை நகரமான பாரிஸில் அமைக்கப்பட்டுள்ளது. அரசு மன்றத்தில் நிர்வாக மற்றும் நீதிப்பிரிவுகள் அமைந்துள்ளன.

நிர்வாகச் சட்டமும் நிர்வாகச் சட்டமன்றங்களும் பொது மக்களுடைய குறைகளை தீர்க்கக் கூடிய வகையில் பிரான்சு நாட்டில் சிறப்பாக செயல்படுகின்றன.

செயல் தூண்டுதல் (Motivation)

அரசுப்பணிகளைச் செய்வதற்கு பணியாளர்கள் உள்மனதை ஊக்குவிக்கச் செய்யும் ஒரு செயல்முறைதான் செயல் தூண்டுதல் என்பதாகும். இது ஓர் உளவியல் காரணி. பணியாளர்கள் நடக்கையை ஆரம்பத்தில் தூண்டுதல் செய்ய வைத்தது பொருளாதார அம்சங்களாகும். அதிக ஊதியம், போனஸ், ஊக்குவித்தல், போன்றவை செயல் தூண்டுதலில் பொருளாதாரக் காரணிகள். பின்னர் பொருளாதாரமற்ற காரணிகளான அந்தஸ்து, தனிநபர் அதிகாரம், ஆதிக்க நிலையில் இருக்க விரும்புவது போன்ற காரணிகள் செயல் தூண்டுதல் காரணிகளாக இருந்தன. ஏனெனில் மனிதன் வெறுமனே ஊதியத்திற்காகவோ, பணத்திற்காகவோ இருக்கக் கூடியவன் அல்ல. மாறாக சமூக அந்தஸ்து, சுயகௌரவம், தன்னாதிக்கம் போன்றவை பணியாளர்கள் மனதில் குடியேறிவிட்டன. எனவே அமைப்பு சீராகச் செயல்பட வேண்டுமெனில் பொருளாதார மற்றும் பொருளாதாரமற்ற தூண்டுதல் காரணிகள் மூலமாக பணியாளர்களைத் தூண்டி, பணிகளை விரைவாகவும், திறமையாகவும் செய்து முடிக்கவேண்டும்.

ஒவ்வொரு பணியாளரும் பணிகளில் சில குறிப்பிட்ட எதிர்பார்ப்புகளோடு பணிகளைச் செய்கின்றனர். இவர்கள் நினைக்கும் எதிர்பார்ப்புக்கள் கிடைத்துவிட்டால், பணியில் திருப்தி அடைந்து பணிகளைச் செவ்வனே செய்கின்றனர் என எதிர்பார்ப்பு கோட்பாட்டாளர்கள் கூறுகின்றனர். பணியாளர் நினைத்து எதிர்பார்க்கும் செயல்கள் நிறைவேறிவிட்டால் பணியாளரும் அமைப்பும் ஒருங்கே பயன்படுகின்றன. குறியிலக்கு மேலாண்மை, அமைப்பு மேம்பாட்டு மேலாண்மை ஆகியன பணியாளர் எதிர்பார்ப்புக்களை அடையக் கூடிய வகையில் அமைந்துள்ளன. செயல் தூண்டல் நியாயக் கோட்பாடு என்பதில் பணியாளர்கள் பணி ஒப்பீடு செய்யப்பட்டு, திறமை குறைந்த பணியாளர்கள் பணியில் ஆதாயங்கள் பல பெறுவதால் திறமையான பணியாளர்களின் செயல்தூண்டல் பாதிக்கப்படுகின்றது. அமைப்பின் வெற்றியானது நிர்வாகத்தில் அதன் தலைமையாளரின் நிர்வாகத் திறன் மற்றும் பணியாளர்களின் செயல்தூண்டல், ஒழுங்குணர்வு ஆகியவற்றைத் தழுவித்தான் அமையும்.

மாஸ்லோ: செயல்தூண்டுதல் பற்றிக் கருத்துத் தெரிவித்தவர்களில் முக்கியமானவர்கள் ஆபிரகாம் மாஸ்லோ, மாக்குருகர், ஹெர்ஸ்பர்க் ஆவார்கள். அவர்கள் கருத்துக்களைப் பார்ப்போம். ஆபிரகாம் மாஸ்லோ தேவைப் படிநிலை செயல் தூண்டுதல் கோட்பாட்டை உருவாக்கியவர். மனிதனுடைய தேவைகள் மனித நடவடிக்கைகளை ஆதிக்கப்படுத்துகின்றது (Influence) என உளவியல் பகுப்பாய்வு மூலமாக விளக்குகின்றார். உடற்தேவைகளான பசி, தூக்கம், பால்,

தாகம் என்பது முதல் தேவையாகவும், அத்தேவை நிறைவேறியதுவும் அடுத்த தேவை பாதுகாப்பு தேவையாகவும், அதற்குப் பின் சமூகத் தேவைகளாகவும், பின்னர் தற்பெருமை (Esteem) தேவைகளாகவும், கடைசியில் சுயநிறைவு (Self-Aclualsation) தேவைகள் என ஐந்து வகையான தேவைகள் என்ற தேவைப் படிநிலை செயல் தூண்டுதல் கோட்பாட்டை வழங்கியுள்ளார். மனிதனுடைய தேவை ஒன்று நிறைவேறியவுடன். அடுத்ததாக இந்த ஐந்து தேவைகள் இயல்பாகவே வரக்கூடியதென்கிறார். ஆனாலும் இந்த மாதிரியாக வரிசைக்கிரமமாக வரவேண்டுமென்பதில்லை. மேலும் பற்றாக்குறை தேவை, வளர்ச்சித் தேவையென இரண்டு தான் இருக்குமே தவிர, ஐந்து இருக்க வேண்டியதில்லை என்றும் குறை கூறுகின்றனர்.

சுயநிறைவுத் தேவை என்பதைத் தெளிவாக மாஸ்லோ விளக்கவில்லை என்பாரும் உண்டு. ஆனால் மொத்தத்தில் செயல்தூண்டுதல் கோட்பாட்டை ஆரம்பித்து வைத்தவர் மாஸ்லோ ஆவார்.

மாக்குருகர்: மாஸ்லோவைத் தொடர்ந்து, மாக்குருகர் கோட்பாடு எக்ஸ் கோட்பாடு ஒய் கோட்பாடு என்ற செயல் தூண்டுதல் கோட்பாட்டை உருவாக்கியுள்ளார். பணியாளர்கள் பணியைத் தட்டிக் கழிக்கவும், பயந்து, பொறுப்புக்களை ஏற்கத் தயங்குவதுவும், கொள்கை உருவாக்கலில் பங்கேற்பதில் குறைவாகவும் இருக்கக் கூடியதை விளக்குவது X எக்ஸ் கோட்பாடு, எதிர்மறை விளைவுகளையே சிந்திக்கக் கூடியவர்கள் என்றும், ஆக்கபூர்வ சிந்தனையுடையவர்களை ஒய் கோட்பாடு விளக்குகின்றது. அமைப்பில் பணியை விரும்பி ஏற்று, பொறுப்புடன் செயல்படவல்லவர்களாக, பிரச்சனைகளைச் சந்தித்து, தீர்த்து வைக்கக் கூடியவர்களாக, முடிவுகள் எடுப்பதில் அதிகமாக பங்கேற்கக் கூடியவர்களாக இருப்பார்கள் என Y ஒய் கோட்பாட்டை விளக்குகின்றார். எக்ஸ் கோட்பாடு மரபார்ந்த மேலாண்மை வழிகாட்டலும் கட்டுப்பாடு செய்யக்கூடியதாகவும், Y கோட்பாடு அமைப்பின் புதுமைப்பாங்கு எனவும் விளக்குகின்றார். எனவே செயல்தூண்டுதலில் மனிதர்களின் நடக்கையை தெளிவாக தெரிந்து கொள்ள இக்கோட்பாடு உதவுகின்றது.

ஹெர்ஸ்பர்க்: ஹெர்ஸ்பர்க் இருகாரணி செயல் தூண்டுதல் கோட்பாட்டை உருவாக்கியுள்ளார். இவர் தொழிற்சாலைகளில் உள்ள 200-க்கு மேற்பட்ட பொறியாளர்கள், கணக்கர்களை பேட்டி கண்டு, ஆய்வு செய்து இக்கோட்பாட்டை உருவாக்கியுள்ளார். செயல்தூண்டுதல் காரணிகளைத் தெளிவாக விளக்கியுள்ளார். பணிதிருப்திக்குரிய காரணிகள் எந்த வகையிலும் பணிதிருப்தி இல்லாக் (Hygine) காரணிகளோடு தொடர்பு கிடையாது என முதலில் விளக்குகின்றார்.

பணித் திருப்திக்கும் பணி அதிருப்திக்கும் ஐந்து முக்கிய காரணிகள் உள்ளதெனக் கூறுகின்றார். பணித்திருப்திக்குரிய காரணிகள் முதலாவதாக, வேலையைச் செய்தோம் என்ற பணியாளரின் தனிப்பட்ட திருப்தி, பணியை நிறைவேற்றியதற்கு அங்கீகாரம் கிடைத்தது. பணியின் தன்மை விரும்பக்கூடியதாக அமைந்தது. பணிக்கு பொறுப்பாக்கியது மற்றும் வளர்ச்சிக்கு வழிவகை செய்ய ஆலோசனை கூற அனுமதி கிடைத்தது ஆகியன ஐந்து திருப்திக் காரணிகள். அதிருப்திக்குரியவையாவன அமைப்பின் கொள்கையும், நிருவாகமும், கண்காணிப்பு, ஊதியம், பணியாளர்களிடையே உள்ள உறவுகள் மற்றும் பணிக்கட்டுப்பாடுகள் ஆகியன, பணித்திருப்திக்கு எதிரான காரணிகள். பணி அதிருப்தி காரணிகள் அல்ல. மாறாக பணிதிருப்தி கிடையாது. திருப்தி-அதிருப்தி என்பன வரிசைக்கிரமமானது. அவை ஒன்றுக்கொன்று எதிரானதல்ல என்கிறார். ெ ர்ஸ்பர்க் பணி விரிவாக்கம் என்பதற்குப் பதிலாக பணிமேம்பாடு என்பது பணியாளர்களை செயல்தூண்டுதல் செய்யும் என்கிறார். பணி மேம்பாடு என்பதில் அமைப்பின் திருப்திக்காரணிகள் அனைத்தும் இடம் பெறும் அமைப்பை இலாபகரமாக நடத்தியது, தன்னுடைய அனுபவங்கள் பயனுள்ள வகையில் அமைப்பிற்கு கொடுத்து தானும் அமைப்பும் வளர்ந்ததென்பதை பணிமேம்பாடு குறிக்கின்றது. இக்கோட்பாடும் கண்டனத்திற்கு உள்ளாகியுள்ளது. அதிருப்தி காரணியே செயல் ஊக்கக் காரணியாகவும் உள்ளது. ஊதியம் என்பது எப்போதும் செயல்ஊக்க காரணியாகத் தான் குறைந்த வருமானம் பெறும் பணியாளர்களிடம் உள்ளது.

ஒருங்கிணைப்பு (Co-ordination)

ஒரு நோக்கை அடைய வேண்டுமாயின், பல்வேறு செயல்களைச் செய்யவும், பல்வேறு செயல்முறைகளைக் கடைப்பிடிக்கவும் வேண்டியுள்ளது. செயல்முறைகள் செய்கின்ற தன்மைகளைப் பொறுத்து வித்தியாசமானவையாகவும் உள்ளன. அரசாங்கம், ஆட்சித்துறை, சட்டமன்றம், நீதிமன்றம் என மூன்றாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளது என்றாலும், ஒரே நோக்கை அடையத்தான் செயல்பட்டு வருகின்றன. மக்களது நலனிற்குச் செய்ய வேண்டியவைகளைத் தீர்மானிப்பது சட்டமன்றம். அதற்குச் செயலாக்கம் கொடுப்பது ஆட்சித்துறை. இரண்டிற்கும் இடையே ஏற்படும் பிரச்சினைகளைத் தீர்த்து மக்கள் நலனைக் காக்க வேண்டியது நீதிமன்றச் செயல்களாகும். இவை மூன்றும் ஒருங்கே கூட்டாகப் பணியாற்றினால் தான் மக்கள் நலன் என்ற நோக்கை அடைய முடியும் என்பது உறுதி.

ஒருங்கிணைப்பு என்றால் அமைப்பில் பணியாளர்கள் அனைவரும் கூட்டாகச் சேர்ந்து பணியாற்றுவதாகும். பணிப்பிரிவுகளுக்கிடையே மோதல் ஏற்படாது, பணிப்பிரிவுகளுக்கிடையே ஒற்றுமை ஏற்படும் என்பது தான் ஒருங்கிணைப்பாகும். மூனி என்பார் ஒருங்கிணைப்பு என்பதை குழுக்களின் முறையான வரிசைப்பாடு என்றும், இக்குழுக்கள் அனைத்தும் அமைப்பின் நோக்கத்திற்காகச் செயல்படக்கூடிய ஒரே வேலையைச் செய்யக் கூடியன என்கிறார். அமைப்பின் ஒட்டுமொத்த வேலைகளையும் ஒருங்கிணைத்துக் கூட்டாகச் செயல்பட வைப்பது ஒருங்கிணைப்பு.

அமைப்பில் ஒருங்கிணைப்பானது வேலையில் மோதலைத் தவிர்க்கின்றது. வேலை இரட்டிப்பையும் இது தடுப்பதால், அமைப்பில் வீண் செலவுகளைத் தவிர்த்து, சிக்கனத்திற்கு வழிவகுக்கின்றது. அமைப்பில் ஒவ்வொரு பணியாளரும் அமைப்பிற்காகப் பாடுபடுகின்றனர் என்ற எண்ணத்தை வளர்க்கிறது. சில பணியாளர்கள் தங்களது செயல்தான் முக்கியமான செயல், பிறர் செயல்கள் முக்கியமானதல்ல என்ற வேறுபாட்டு உணர்வுகளைக் களைகின்றது.

ஒருவரே அமைப்பில் முக்கியமானவர் என்ற வகையில் அமைப்பின் பணிகளில் ஆதிக்கம் செலுத்த முற்படுவதைத்தடுப்பது ஒருங்கிணைப்பு. தனித்துவம் என்ற பெயரில் அதிகமாகப் பிரிவுகளில் கவனம் செலுத்தாத வகையில், அனைத்துப் பிரிவுகளுக்கும் உரிய மதிப்பளிக்க வகை செய்வது ஒருங்கிணைப்பு. அமைப்பின் வளர்ந்துவரும் பிரிவுகளின் தேவைகளை நிவர்த்தி செய்ய வைப்பது ஒருங்கிணைப்பு.

லூதர்கலிக் ஒருங்கிணைப்பு பற்றி கூறியுள்ளதாவது அமைப்பு என்பது பல்வேறு பிரிவுகளாகத் தான் செயல்பட வேண்டிய கட்டாயத்தில் உள்ளது. எனவே எல்லாப் பிரிவுகளையும் ஒன்றிணைக்கக் கூடியது.

அமைப்பின் அளவு மற்றும் நேரம் ஆகியன ஒருங்கிணைப்பின் எல்லை. எனவே இவற்றை கவனத்தில் கொண்டு சிந்தித்து அறிவு பூர்வமாக தீவிரமாகப் பரிசீலித்து உருவாக்கப்படுவது தான் ஒருங்கிணைப்பு. ஒருங்கிணைப்பு என்பது திடீரென ஏற்பட்டதல்ல என்கிறார்.

மேரி பார்க்கர் போலட் என்பார் ஒருங்கிணைப்பு என்பது மேலாண்மையின் முக்கியமான நடவடிக்கை என்கிறார். ஒருங்கிணைப்பு அமைப்பின் பிரிவுகளால் ஏற்பட்ட ஆரோக்கியமான ஒழுங்குமுறை என்கிறார். ஒருங்கிணைப்பு நான்கு அம்சங்கள் கொண்டதென்கிறார். முதலாவதாக, ஒருங்கிணைப்பானது பரஸ்பர தொடர்பு கொண்டதாக, அனைத்துப் பிரிவுகளிலும் உள்ளதென்றும், பணியில் பேதமின்றி அனைத்துப் பணியாளர்களும் ஒருவருக்கொருவர் நேரடித் தொடர்புகளை உருவாக்கவல்லதென்றும். அமைப்பின் கொள்கை உருவாக்குகின்ற ஆரம்பத்திலிருந்தே ஒருங்கிணைப்பும் உருவாகிறதென்று கூறுகிறார். ஒருங்கிணைப்பு என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல் என்றும் கூறுகின்றார்.

ஒருங்கிணைப்பு முறைகள்.

1. திட்டமிடல் மூலம் ஒருங்கிணைப்பு
2. துறைகளில் கூட்டங்கள், குழுக்கள், ஆலோசனைப் பிரிவுகள், மாநாடுகள்
3. தரமாக உருவாக்கப்பட்டுள்ள ஒழுங்குமுறைகள், கையேடுகள்
4. மைய துணைமைச் செயலாண்மைகள்
5. எழுத்துப்பூர்வ, வாய்மொழிச் செய்தித் தொடர்புகள்
6. பணியாளர்களிடையே நிறுவன ஆட்பாட்டு உணர்வினை ஏற்படுத்துதல்
7. அமைப்பின் படிநிலை
8. முறைமையில்லாத் தொடர்புகள்.

ஒருங்கிணைப்பின் தடைகள்

செக்லர் கட்சன் என்பார் நான்கு முக்கியமான ஒருங்கிணைப்பின் தடைகளைக் கூறுகின்றார். நிர்வாகத்தின் வளர்ச்சி அபரிதமாக உள்ளது. அவற்றின் செயல்களும் சிக்கல் நிறைந்ததாக உள்ளது. பணியாளர்களின் எண்ணங்கள், அரசியல் காரணிகள், தரமான தலைமையாளர்கள் கிடைப்பது ஆகியன அரிதாக உள்ளது, பொதுநிருவாக வளர்ச்சி பன்னாட்டு அளவில் விரிவடைவதால், ஏராளமான நடைமுறைச் சிக்கல்கள் ஒருங்கிணைப்பில் உள்ளது. தவிர, பணியாளர்கள்தான் ஒருங்கிணைப்பாளர்கள், அவர்கள் மனம் வேறுபட்டால், ஒருங்கிணைப்பு கனவுதான். நிருவாகத் தலைமை நிருவாகிகளின் திறமை மற்றும் வளர்ந்து வரும் தேவைக்கேற்ப புதிய உத்திமுறைகளைக் கையாளத் தவறுவது ஆகியன ஒருங்கிணைப்பின் தடையாகும்.

ஒருங்கிணைப்பைப் பணியாளர்கள் தங்களது உள்ளார்ந்த அமைப்பின் நோக்கத்திலும், அதை அடைவதில் பணியாளரின் பணித்திளைப்பு மூலமாகவும் தான் ஒருங்கிணைப்பை வளர்க்கலாம். தவிர, அமைப்பின் சட்ட, ஒழுங்குமுறைகள், தரங்கள் ஆகியன தெளிவாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும்.

ஒருங்கிணைப்பு முறை ஒன்றினால் தான் நிருவாக அமைப்பின் முழு விவரங்களையும், தகவல்களையும் திரட்ட முடியும் என்பது உண்மை. நிருவாக அமைப்பை முழுமையாக ஆராயும் போது, முழுமைத் தன்மையை நாம் ஒருங்கிணைப்பு என்று கூறினால் தவறாகாது.

ஒருங்கிணைப்புக் கொள்கைகள் உருவாக்கப்படும் போதும், செயலாக்கம் கொடுக்கின்ற சமயத்திலும், இன்றியமையாத ஒன்றாக விளங்குகிறது. ஒருங்கிணைப்பும், திட்டமிடலும் இணைந்து செயற்படக் கூடிய தன்மைகளைக் கொண்டவையாகும். மூலப்பொருட்களை ஒதுக்கீடு செய்வதில் திட்டமிடல் எவ்வாறு துணை புரிகின்றதோ, அதே மாதிரியாக ஒருங்கிணைப்பும் உதவி செய்து வருகிறது. இவ்வாறாக ஒருங்கிணைப்பு முழுமையாக அனைத்து நிருவாக அமைப்புகளிலும் பயன்பட்டு வருகிறது.

நிருவாகத் தொடர்புகள்

மனிதன் தனது உணர்ச்சிகளைப் பிரதிபலித்து மற்றவர்களுக்குத் தெரியப்படுத்துவதிலிருந்து தான் அவன் விலங்குகளிலிருந்து வேறுபட்டவனாக இருக்கின்றான். மனிதன் பேசுவதும், மற்றவர்களிடம் தனது எண்ணங்களைக் கலந்து கொள்வதும், கூட்டு முயற்சிகளில் ஈடுபடுவதும் போன்றவை தொடர்புகளின் மூலமாக ஏற்படக் கூடியதாகும். அதிகாரம் என்பது நிருவாக அமைப்புக்களில் தொடர்பு வழிமுறைகளையும், தொடர்புகளையும் ஏற்றுக் கொள்வது தான் என **பர்னர்டு** கூறியுள்ளார்.

நிருவாக அமைப்பில் தொடர்பெனப்பது அமைப்பில் உடலுக்கு இரத்தம் போன்றதென **மில்லட்** என்பார் கூறுகின்றார். பிப்பினார் நிருவாகத்தின் இதயம் தொடர்பென தொடர்பின் முக்கியத்துவத்தைக் கூறுகின்றார். **ஹெர்பர்ட் சைமன்** தொடர்பு என்பது இல்லையேல் அமைப்பென்பதே இருக்க வாய்ப்பில்லை. ஏனெனில் தனிநபர்கள் பிறரோடு சேர்ந்து செயல்பட தொடர்பு வேண்டும். தொடர்புதான் செயல்களைச் செய்ய வைக்கும் அடிப்படைக் காரணியாகும். நிருவாக நடவடிக்கைகள் அனைத்தையும் செய்ய வைக்கும் ஆணிவேர்.

தொடர்புகளின் தன்மையைக் கொண்டு வாய்மொழித் தொடர்புகள், எழுத்து மூலத் தொடர்புகள் என இருவகையாகப் பிரிக்கலாம். வாய்மொழித் தொடர்புகள் மாறுகின்ற தன்மையைக் கொண்டவை. எனவே, இவ்வகைத் தொடர்புகள் மிகவும் நெகிழ்வுத்தன்மை கொண்டவையாகும். சிறிய குழுக்களிடம் தொடர்புகள் முறைமைப்படுத்தப்படாத தன்மையில் வாய்மொழித் தன்மையாலும், பெரிய வகைக் குழுக்களிடம் முறைமையான தன்மையில் வாய்மொழித் தன்மையாலும் தொடர்புகள் ஏற்படுகின்றன.

எழுத்து மூலத் தொடர்புகள் (Written Communication)

இவை ஒரே நேரத்தில் பல்வேறு இடங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்கட்குத் தொடர்புகளை ஏற்படுத்தக் கூடியவை. எழுத்துமூலச் சாசனங்களுக்குக் (Documentation) கீழ்க்கண்ட நான்கு வகைகள் எழுத்து மூலத் தொடர்புகளை ஏற்படுத்துகின்றதென அறியலாம். அவை:

1. கூட்டத்தில் பதிவு செய்கின்ற எழுத்து மூலப்பதிவேடு
2. அறிக்கைகள்
3. விவாதத்தாள் (Paper)
4. கொள்கைச் சாசனங்கள் (Charters)

கூட்டங்களில் குறிப்புகள் எடுப்பதும், கூட்ட நடவடிக்கைப் பதிவேடுகளைப் பராமரிப்பதும் இங்கிலாந்து அரசுத்துறைப் பணியில் ஒரு பகுதியாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட ஒன்று. அறிக்கைகள் முழு விவரங்கள் கொண்டனவாய் எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகள், எடுக்க

வேண்டிய காலம் முதலியவற்றைக் கொண்டு இருக்கும். இவை விவாதத் தாள்கள் (Papers) கொள்கைச் சாசனங்கள் ஆகியவற்றிலிருந்து வேறுபட்டவை. விவாதத் தாள்களில் முழுமையாகச் செயல்பற்றிய விவாதமும், கொள்கைச் சாசனங்களில் கருத்துக்களும் இருக்கும் தொடர்புகளை மூன்று வகையாகப் பிரிக்கலாம். அவை:

1. உயர்மட்டத்திலிருந்து வரும் தொடர்புகள்
2. கீழ்மட்டத்திலிருந்து வரும் தொடர்புகள்
3. பக்கவாட்டில் ஏற்படும் தொடர்புகள்

உயர்மட்டத்திலிருந்து வரக்கூடிய தொடர்புகள், அதாவது தலைமை அதிகாரிகளிடமிருந்து துணைப் பணியாளர்களுக்கு வரக்கூடிய தொடர்புகள் ஐந்து வகையாகும்.

1. வேலை அறிவுரைகள், குறிப்பிட்ட வேலைகளின் வழிகாட்டல் முறைகள்.
2. வேலையின் தன்மை, வேலையின் தன்மைகளைப் புரிந்து கொள்ளக்கூடிய வகையில் உள்ள செய்திகளும், மற்றும் மற்ற அமைப்பின் செயல்களில் உள்ள தொடர்புடைய செய்திகளுமாகும்.
3. அமைப்புக்களின் செயல்முறைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் ஆகியவற்றின் செய்திகள்.
4. துணைமைப் பணியாளர்களது செயல் திறன் பற்றிய செய்திகள்.
5. அமைப்புக்களின் நோக்கங்களோடு பணியாளர்களை ஐக்கியப்படுத்திக் கொள்ளும் செய்திகள்.

கீழ்மட்டத்திலிருந்து மேல்மட்டத்திற்குச் செல்லும் தொடர்புகள்

1. துணைமை மட்டப் பணியாளர்கள் தாங்கள் அனுபவிக்கின்ற பிரச்சினைகள் மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவை பற்றி உயர்மட்டத்தில் தொடர்பு கொள்ளுதல்
2. துணைமை மட்டத்திலுள்ள மற்றவர்களைப் பற்றியும், அவர்களது பிரச்சினைகளைக் குறித்தும் தொடர்பு கொள்ளுதல்
3. அமைப்புகளின் நடைமுறை மற்றும் கொள்கைகள் பற்றித் தொடர்பு கொள்ளல்
4. என்னென்ன செய்ய வேண்டுமென்பதையும் எவ்வாறு செய்ய வேண்டுமென்பதையும் குறித்து உயர்மட்டத்தினரை அணுகுதல்
5. குறைபாடான செயல்முறைகள் பற்றிக் குறைகள் கூறுதல்

கீழ்மட்டத்திலிருந்து வரும் தொடர்பின் அவசியம்

1. உயர்மட்டத்தை எளிதில் அடைய முடியாவண்ணம் அதிகப்படியான தூரத்தில் இருப்பதால் மேல்நோக்கிச் செல்லும் தொடர்பு அவசியம்.

2. ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் பிரிவுகள் இருப்பதால் இத்தொடர்பு தேவைப்படுகிறது.
3. நிர்வாக அமைப்பைச் சிறப்பாக்க எண்ணும் கண்காணிப்பாளர்கள் துணைமைப் பணியாளர்களிடமிருந்து ஆலோசனைகள் மற்றும் அவர்களுடைய பிரச்சினைகளைக் கூற வைக்கும்போது உதவுகிறது.
4. துணைமை மட்டப் பணியாளர்களின் தன்மை, அந்தஸ்து ஆகியவற்றைப் பொறுத்து இத்தொடர்பு அவசியப்படுகிறது.

பக்கவாட்டுத் தொடர்புகள் (Horizontal or Lateral Communications)

ஓரே மட்டத்திலுள்ளவர்களுடன் தொடர்பு கொள்ளுதல், கலந்துரையாடல், விவாதம், ஆலோசனை போன்றவை இதில் அடங்கும்.

நிருவாக அமைப்பில் புதிதாகச் சேர்ந்துள்ள ஒருவருடைய செயல்களின் மூலம் பக்கவாட்டுத் தொடர்புகளைக் கண்டு கொள்ளலாம். நிருவாக அமைப்பின் செயல்முறையில் இவருடைய பங்கு என்ன, எப்படிப்பட்ட தொடர்புகளை மேல் மட்டத்திலிருந்தும், கீழ்மட்டத்திலிருந்தும் பெறுவது, பெற்றபின் அதற்கேற்பச் செயல்படுவது போன்றவற்றை விரும்பியோ, விரும்பாமலோ புதிதாகச் சேர்ந்தவர் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். புதிய ஆள் தனது வேலைத் தொழிலில் முதலாவதாக அரசாங்கத்தைப் பற்றியும், அதை எவ்வாறு பயன்படுத்த வேண்டும், அந்த முறைமையானது எப்படி வேலை செய்கிறது என்பதைப் பற்றியும் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

குழந்தையானது புதிய பக்கத்து வீட்டுக்காரர்கள் கையில் பழகுவதைப் போல் ஒன்றும் தெரியாத சூழ்நிலையில் புதிதாகச் சேர்ந்துள்ள ஆள் அவரது பிரிவில் இருப்பார். அவரிடம் செயலாண்மையின் சட்ட விதிகளின் நகல், உள் செயல் முறையின் கையேடு, கடைசியாக வந்த ஆண்டறிக்கை, செய்தித்துறை வெளியீடுகள், தலைமையாளரின் பேச்சுக்கள் எல்லாவற்றையுமே கொடுத்தாலும் அவை அதிகமாக அவருக்கு உதவி செய்யக் கூடியதாக இருக்காது. அவருக்கு யார் யாருக்கு மேல், யார் எதற்கு கோபப்படுவார், நாம் என்னென்ன செய்ய வேண்டும் என்பன போன்ற நியதிகளைத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டிய தேவை ஏற்படுகிறது. புதிய சூழ்நிலையில் உள்ள குழந்தை பக்கத்தில் நகருவதைப் போல் புதிய ஆள் தனது சூழ்நிலையைத் தாண்டிப் பக்கத்து இருக்கைக்குச் செல்ல ஆரம்பிக்கிறார். அங்கு சட்டநிபுணர்கள், கணக்கர்கள், பொருளாதார நிபுணர்கள், பணிக்குழு, வரவு செலவுத் திட்டம் போன்ற பிரிவில் உள்ளவர்கள் இருப்பதை அறிகிறார். அவர்களது பணிகளைப் பற்றி அவர்களுடன் கலந்து தெரிந்து கொள்கிறார். பின்னர் அவர்களோடு ஏற்படுத்திக் கொள்கின்ற பேச்சுக்களால், அவரது அறிவு

வளர ஆரம்பிக்கிறது; விரிவடைகிறது. அராஜகம் அல்லது ஆட்சியின்மை என்பது பொருத்தமில்லாச் சூழ்நிலைகளின் வரையறை என்று தொடர்பு சம்பந்தமாக விளக்கப்படுகிறது. அதிகாரம் வைத்துள்ளவர்கள் அதனுடைய சூழ்நிலைகளை அறிந்து பிறர் ஏற்றுக் கொள்வதால் தான் அந்த அதிகாரங்களை அவர்களால் வைத்துக் கொள்ள முடிகிறது என்பது விளங்குகிறது.

நிருவாக அமைப்பில் மேலதிகாரி கோபப்படுவாரே, அதிலிருந்து தப்ப வேண்டுமே என்ற பயத்தின் காரணமாகப் புதிதாகச் சைக்கிள் விடுபவர் பயந்து கொண்டு விடுவது போல் வேலைகளைச் செய்வது முதல்வகை ஆகும். தெரியாத சில செயல்களுக்கு மேலதிகாரி கோபப்படுவாரேயானால், எவ்வாறு செய்ய வேண்டும் என்பது இரண்டாவது வகை அறிந்து கொள்ளல் ஆகும். இவைகளிலிருந்து புதியவர் அமைப்பின் நோக்கங்கள், செயல்முறைகளை நன்றாகத் தெரிந்து கொண்டு தம்முடைய விருப்பச் செயல்களின் நடவடிக்கைகளுக்கு எவ்வளவு தூரத்திற்கு அமைப்பு இடங்கொடுக்கிறது, எப்படிச் செய்தால் நலமாகும் என்பதைச் சிந்தித்து, வளர்த்துக் கொள்வது மூன்றாவது வகை அறிந்து கொள்ளல் ஆகும்.

நிருவாக அமைப்பானது குழுக்களைச் சார்ந்து ஒன்றோடொன்று கூடியிருக்கும் முறைமை ஆகும். ஆகையால் தொடர்புகள் மிகவும் முக்கியம். குழுவில் உள்ளவர்கள் தங்களைப் புரிந்து கொள்வதற்கும், தங்களது நிருவாக அமைப்புக் குறிக்கோள்களை செம்மையாகச் செய்வதற்கும் தொடர்புகள் மிகவும் முக்கியமானதொன்றாகும்.

யார் யாருக்கு எப்படிப்பட்ட விசயத்தின் மூலம் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். எவ்வாறு மக்கள் இதை வெளிப்படையாக விவாதித்து ஒப்பந்தத்திற்கு வருகின்றனர் என்பதை காண வேண்டும். ஒப்பந்தமில்லாமையால் மிகுதியான தொடர்பு பிரச்சினைகள் ஏற்படுகின்றன. பணிக்குழு இழப்புக்கள், மாற்றங்கள், உயர்வுகள் போன்ற காரியங்களால் இடைவிடாது தொடர்ந்து பிரச்சினைகளை உருவாக்கும் நிலைதான் ஏற்படுகிறது. எந்தப் பிரச்சினையிலும் தொடர்பானது குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளின் பகுப்புகளை அடிப்படையாகக் கொண்டது.

தொடர்புகள் மேலிருந்து கீழாகச் சீராகச் செல்கின்றன. ஆனால், கீழிலிருந்து மேலாகச் செய்தித் தொடர்புகளை ஏற்படுத்துவதில் பிரச்சினை ஆரம்பிக்கிறது. எந்த வகையாகத் தொடர்புகள் ஏற்படுத்தினாலும் ஒவ்வொன்றிற்குமிடையே கிடைக்கும் பதில்களைப் பொறுத்துத்தான் செயல்கள் அமைகிறது.

தொடர்புகளைப் பெரும்பாலும் ஊக்கச் சக்திகள் தாம் வழி நடத்துகின்றன. தொடர்புகளின் விளைவுகள், மக்களின் எண்ணங்கள்,

நடத்தைகள், முன்கூட்டியே எதிர்பார்க்கும் விளைவுகள், ஊக்கத்தன்மை, கண்காணிப்பாளர்கள் தங்களுக்குக் கீழ் வேலை செய்யும் நபர்களிடம் நடந்து கொள்ளும் முறைகள், கீழ்மட்டங்களிலுள்ளவர்களது திருப்தி, கண்காணிப்பாளர்களுக்கு வழங்கும் ஆதரவு ஆகியவற்றைச் சார்ந்திருக்கின்றன.

தீர்மானங்களின் வாசகங்களை ஓர் உறுப்பினரிடமிருந்து மற்றோர் உறுப்பினருக்கு அனுப்பும் செயல்முறையை தொடர்பு என வரையறுக்கின்றோம். தொடர்பில்லையேல் அமைப்பு இயங்கவும் ஏன், அமைப்பு இருப்பதற்கே கூட வாய்ப்பில்லை. தொடர்புகளே சில முடிவுகளை உருவாக்க உதவும் தனித்துறை முறை நுட்பமாக விளங்குகின்றன.

தொடர்பை செம்மையாக தெரிவிக்க எட்டு காரணிகள் தேவையென **டெர்ரி** என்பார் கூறியுள்ளார். அவை,

1. செய்தியை முழுமையாகத் தெரிந்து கொள்ளுதல்
2. செய்தியை அனுப்புபவரும் பெறுபவரும் பரஸ்பரத் தொடர்பை ஏற்படுத்திக் கொள்வது
3. பொதுவான அனுபவசாலியாக இருப்பது
4. இருவருக்கும் தெரிந்த வார்த்தைகளைப் பயன்படுத்தல்
5. செய்திக்கு முக்கியத்துவம் கொடுப்பது
6. செய்தியைப் பெறுபவரது கவனத்தை ஈர்த்தல்
7. தொடர்பில் உதாரணம், விளக்கங்கள் கொடுப்பது
8. தாமதம் ஏற்படுத்தும் விளைவுகளை உணர்வது.

மில்லட், என்பார் தொடர்பைச் சீராக்க ஆறு அம்சங்கள் அவசியமென்கிறார். செய்தியானது தெரிவிக்க வேண்டிய தொடர்புச் செய்தி தெளிவாக இருக்கவேண்டும். பணிக்கு பொருத்தமானதாக, போதுமான விபரங்களுடன், தாமதமில்லாது உரிய நேரத்தில் வழங்கப்படக்கூடியதாக, ஒரே மாதிரியாக, எல்லோராலும் ஏற்றுக்கொள்ளும் படியாக இருக்க வேண்டுமென்கிறார்.

செய்தித் தொடர்பு வழியைப் பாதிப்பதாகக் கூட இது தெரியும் ஆனாலும் அனைவரும் அமைப்பின் நோக்கத்திற்காகத்தான் செயல்படுகிறது. இவர்களது செயல் அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கு எதிராக அமையாது.

கொள்கை உருவாக்கம் (Policy Formation)

மாறிக் கொண்டு வரும் அறிவியல் உலகத்தில் மரபார்ந்த வழிகளைத் தவிர்த்துப் புது வகை வழிகளைக் காண வேண்டுமென்ற அவா, நம் அனைவரிடமும் சிறகடித்துப் பறந்து கொண்டிருக்கிறது. மரபார்ந்த வழிகளிலுள்ள செயல் முறைகள் தினந்தோறும் செய்யக் கூடியனவாக, இருக்கின்ற தன்மையால் அவற்றில் அதிக ஆர்வம் செலுத்தப்படாமல் விட்டுவிடுவது இயல்பான ஒன்று. வழிகளை அமைத்துக் கொடுப்பது கொள்கை உருவாக்கம் என்று எளிதில் சொல்லி விடலாம். உயர்மட்டத்திலுள்ள ஒருவர் தமக்குக் கீழ் வேலை செய்கிற ஒருவரை ஒரு குறிப்பிட்ட செயலைச் செயற்படுத்தச் சொல்வது ஒரு கொள்கையாக உருவெடுத்து விடுகிறது.

கொள்கைகள் மூன்று விதங்களாக உருவாகலாம். மாறுகின்ற சூழ்நிலைக்கேற்பத் தனிப்பட்ட அறிவின் மிகுதியால் தனது கற்பனைக் கருத்துக்களின் மூலமாகக் 'கொள்கை உருவாக்கல்' ஒரு விதமாகும். இது சூழ்நிலைகள், எதிர்நோக்கும் பிரச்சினைகள், தீர்க்கமாக மதிக்கும் சிந்தனை ஆகியவற்றால் ஏற்படக்கூடியது ஆகும். இரண்டாவதாக, அமைப்பில் உருவாக்கப்பட்ட கொள்கைகள் சமுதாயச் செயல்முறைகளின் மூலமாகச் செயற்படுத்தப்படும். மூன்றாவதாக, அமைப்பின் கொள்கைகள், சூழ்நிலை மாற்றங்கள் மற்றும் அமைப்புகளின் மூலப்பொருட்கள் ஆகியவற்றிற்கேற்ப மாற்றங்களுக்குள்ளாவது கொள்கை.

கொள்கை உருவாக்கம் பற்றிய கருத்து அரசியல் தத்துவ ஞானிகள் கொண்டுவந்த ஒன்றாகும். அரசானது எப்படி இருக்க வேண்டும், எப்படி இருக்கிறது என்ற விஷயத்தை **மாக்கியவல்லி** வெளியிட்டுள்ளார். நடைமுறையில் கொள்கைச் செயல்முறையும், முடிவாக்கச் செயல் வகையும் ஒன்றாக இல்லாவிடினும், அவை ஒன்றாக மதித்துச் சொல்லப்பட்டு வருகிறது. கொள்கை உருவாக்கலில் சிறந்த முறையாக இரண்டு வழிகளைச் சொல்ல முடியும். அவைகளில் ஒன்று அதிகாரங்களை ஒப்படைப்புச் செய்வதன் மூலமாகவும், மற்றொன்று சிறியவகைக் குழுக்கள் மூலம் கொள்கை உருவாக்கலை செய்யலாம்.

ஒரு பிரச்சினையைக் காண ஒவ்வொருவரும் ஒவ்வொரு மாதிரியான அணுகுமுறையைக் கொண்டு நோக்குவார்கள். உளவியல்வாதிகள் பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்குச் சிந்தை அல்லது மன உணர்வின் அடிப்படையில் தீர்வு காண முற்படுவர். பொருளாதார வல்லுநர்கள் சிக்கனமாகவும், திறமையாகவும் அனைவருக்கும் பயன்படும் வண்ணம் அமைக்க முற்படுவார்கள். அதே சமயத்தில் நிருவாகிகள் எவ்வகையான அமைப்புகளை உருவாக்கி, குறிக்கோளை அல்லது பிரச்சினையைத் தீர்க்க முடியுமென்பதை ஆராய்வார்கள். அரசியல் சிந்தனையாளர்கள்

பிரச்சினையை அரசியல் முடிவுகள் என்ற வகையில் அணுகுவர். எனவே, கொள்கை உருவாக்கம் என்பது நிருவாகிகள் ஒரு குறிப்பிட்ட குறிக்கோளை அடையும் வண்ணம் அதற்கு ஓர் அமைப்பு, செயற்பட ஒழுங்கு விதிகள் மற்றும் ஒழுக்க விதிகள், குறிப்புகள் போன்றவைகளை உருவாக்குவது என்று கூறினால் முற்றிலும் பொருத்தமாக அமையும்.

கொள்கை உருவாக்கம் கீழ்க்கண்ட ஐந்து செயல்முறைகளின் மூலமாக நடைபெறுகிறது.

1. பூர்வாங்கச் செயல் (Initiating)
2. ஆரம்ப நிலைத் திட்ட வரைவு (Preliminary Drafting)
3. பொதுமக்கள் பங்கேற்றல் (Public Participation)
4. முடிவான நிலைத்திட்ட வரைவு (Final Drafting)
5. புனராய்வு (Reviewing)

கொள்கை குறித்த நடவடிக்கைகளை பொதுவாகச் சட்டமன்ற அமைப்புகள், நிருவாகிகள் மற்றும் தனியார் ஆர்வக் குழுக்கள் ஆகியவற்றின் மூலமாக ஏற்படுகின்றன. சட்டமன்ற அமைப்புகள் கொள்கை உருவாக்கத்தை இரண்டு வகைகளில் செய்கின்றது. சில குறிப்பிட்ட வகைச் செயல்களைச் செய்ய சட்டமன்றம் அதிகாரம் அளிப்பது ஒரு வகை. மற்றொன்று, ஏற்கனவே செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்த கொள்கைகளைப் புறக்கணிக்கவும், மாற்றவும் சட்டமன்றம் அதிகாரம் வழங்குவது. நிருவாகிகள் தினந்தோறும் பிரச்சினைகளை அணுகி ஆராய்ந்து வருவதால் அவர்கள் திறமையாகப் பிரச்சினைகளைச் சரிவர தீர்த்துவைக்க முடியும். தனியார் ஆர்வக் குழுக்கள் மூலம் அமெரிக்காவில் பெரும்பாலான கொள்கைகள் உருவாக்கப்படுகின்றன. தனிப்பட்ட ஆர்வக் குழுக்கள் தனிப்பட்ட நபர்கள் ஆகியோர் மூலமாக பூர்வாங்கத் தன்மையின் விளைவால் கொள்கைகள் உருவாவதும், மாற்றத்திற்குள்ளாவதும் வெளிப்படை.

பல்வேறு சட்டங்களை ஆராய்கின்ற பொழுது, சில குறைகளை பூர்த்தி செய்கின்ற பொறுப்பினைச் சட்டத்துறை கொண்டிருக்கின்றது. இதே போல் சட்டங்களை அலசி ஆராய்கின்ற நீதிமன்றமானது, சில சட்டங்களை மாற்றத்திற்குள்ளாக்க வேண்டிய அவசியத்தை எடுத்துக் கூறும். அதே நேரத்தில் சட்டத்தின் குறைபாடுகளையும் கண்டிக்கும். மேலும் நிர்வாகத்தின் மீதாக அமைக்கப்படும் பல்வேறு ஆலோசனைக் குழுக்களின் பரிந்துரைகள், கொள்கைகளை உருவாக்கப் பூர்வாங்கச் செயல்களைச் செய்யக் கூடியது ஆகும்.

பல்வேறு விதப் பூர்வாங்கத் தன்மைகளைக் கணக்கிலெடுத்துக் கொண்ட பின்னர் கொள்கைகளின் முதல் பூர்வாங்கத் திட்ட வரைவு (Drafting) தயாரிக்கப்படும். முதல் பூர்வாங்கத் திட்டவரைவில் பூர்வாங்க அனைத்துக் கருத்துக்களும் இடம்பெறும். திட்டவரைவு

செய்யப்பட்டவுடன் உயர்நிர்வாக அதிகாரியிடம் அது சமர்ப்பிக்கப்படும். இவர்தாம் கொள்கைகளை உருவாக்கும் அதிகாரத்தைப் பெற்றவராவார். இவர் திட்டவரைவு குறித்து பிற உறுப்பினர்களின் கருத்தையும் பல்வேறு அமைப்புகளின் கருத்துகளையும் கேட்டறிந்து, அக்கருத்துக்களை உள்ளடக்குவர். முதல் திட்டவரைவில் விட்டுப்போன கருத்துக்கள், குறைபாடுகளை தவிர்க்கின்ற வகையில் இத்திட்ட வரைவானது தயாரிக்கப்படும்.

முதல் திட்டவரைவு தயாரிக்கப்பட்டதும், பொதுமக்களது கருத்துக்களையும் உள்ளடக்கும் வகையில் பொது மக்கள் பங்கேற்பு முறை நடைபெறும். பொது மக்கள் பங்கேற்பு வகையானது மூன்று வகைகளில் நடைபெறும். அவை:

1. முறைமையில்லாத மாநாடுகள், ஆலோசனைகள்
2. ஆலோசனைக் குழுக்கள்
3. பொதுமக்களிடம் கேட்டறிதல்

ஆகியவையாகும். கொள்கைகளுக்கு எதிர்ப்புகள் இருந்தாலும், பாதிக்கப்படுகின்ற மக்கள் கூறுகின்ற கருத்துக்களையும் ஏற்றுக் கொண்டு அனைவருக்கும் பொதுவாக, அனைவரும் ஏற்கும் வகையில் கொள்கைகளை உருவாக்க வேண்டும். இந்த அணுகுமுறைகள், ஆலோசனைகள் முதலியன யாவும் முறைமையில்லாத வகையில் திரட்டப்படுகின்றன. ஆலோசனைக் குழுக்கள் ஏற்படுத்தி, கொள்கை உருவாக்கத்திற்கு ஆலோசனை பெற்று வரும் முறை நடைமுறையில் இருந்து வருகின்ற சிறப்பான வழிமுறையாகும்.

ஆலோசனைக் குழுக்கள் மூன்று வகையானதாகும். அவை:

1. தொழில் நுட்பக்குழு
2. துறைகளின் ஒருங்கிணைப்புக்குழு
3. தன்னலக் குழுக்களின் பிரதிநிதித்துவக்குழு

தொழில்நுட்பக்குழுவானது புது நுட்பங்கள் குறித்தும் புதுவகை வழிமுறைகள் குறித்தும் ஆலோசனை வழங்கும். துறைகளுக்கிடையே உருவாகும் சிக்கல்களை, நடைமுறைப் பிரச்சினைகளைத் தெளிவாக ஆராய்ந்து திருத்திக் கொள்ளவும், சிறந்த கொள்கைகளை உருவாக்கவும் துறைகளின் ஒருங்கிணைப்புக் குழு செயல்படுகிறது. மூன்றாவது வகைக் குழுவானது தன்னலக் குழுக்களின் கருத்துக்களை முறையாகக் கேட்டறியும்.

பொதுமக்களிடம் கேட்டறிதல் என்பது கொள்கை உருவாக்கத்திற்கு மிகவும் முக்கியமானதாகும். ஏனெனில் கொள்கைகளை ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடிய தலைவர்களாக மக்கள் விளங்குகின்றனர். கொள்கைகள் மக்களுக்காகவே என்றாலும், மக்களது முழு ஆதரவும், நம்பிக்கையும் கொண்ட கொள்கைகளைத் தான்

தாம் வெற்றிகரமாகச் செயல்படுத்த முடியும். பொதுமக்களிடம் கேட்டறிதலில் கூட இரண்டு வகைகள் உண்டு. ஒன்று முறையானது. மற்றொன்று முறைமையில்லாதது. இவ்வாறாகப் பொதுமக்களிடம் கேட்டறிதலை, கொள்கை உருவாக்கத்தின் கடைசிச் செயல் முறை எனக் கூறலாம். இறுதியான அல்லது முடிவான சட்ட வரைவு கடைசியில் உருவாக்கப்படும். கொள்கை உருவாக்கப்பட்ட பின்னர் கொள்கை புனராய்வு, விமரிசனம் போன்றவைகளும் செய்யப்படும். கொள்கை உருவாக்கல் தொடர்ந்து நடைபெறக்கூடிய ஒரு செயல்முறை ஆகும்.

மதிப்பீடு செய்தல்

மதிப்பீடு செய்தல் என்பது கொள்கை மதிப்பீடு ஆகும். கொள்கை உருவாக்கி, செயல்படுத்திய பின்னர், கொள்கைகளில் உள்ள குறைகளைக் கண்டறிந்து, அவற்றை நீக்கி, கொள்கை மேம்பாடடைய மேற்கொள்ளும் ஆய்வுதான் மதிப்பீடு செய்தல். இதன் மூலம் கொள்கை செயலாக்கத்தில் உள்ள குறைகளை நீக்கமுடியும்.

கொள்கை மதிப்பீடு செய்தால் எதிர்காலத்தில் சீரான கொள்கைகளை வகுக்கலாம். உடனடியாகப் பிரச்சனைகள் அனைத்தையும் இதன் மூலம் தீர்த்து வைக்கலாம். கொள்கை மதிப்பீடு மூலம் அனாவசியமான செலவுகளை நீக்கி, நிருவாகத்தில் சிக்கனத்தைக் கடைப்பிடிக்கலாம். கொள்கை மதிப்பீடு வெளிப்படையாகச் செய்வதால், மக்கள் தங்களது கருத்துக்களையும் தெரிவிக்க வ்ாய்ப்புண்டு. எனவே பொதுமக்கள் பங்கேற்பும் இதில் உண்டாகும். கொள்கை மதிப்பீட்டில் கண்டறிந்து குறைகள் மீண்டும் வராதவகையில் நிருவாகிகள் கவனமாக இருப்பர். கொள்கை நன்றாக வகுக்கப்பட்டு, செயல்படுத்தினால் நிச்சயமாக மக்களுக்கு நல்ல பலனைத்தரும், மக்களும் விரும்பி, ஏற்று ஒத்துழைப்பும் நல்குவர். டை (Dye) என்பார் கொள்கை மதிப்பீட்டின் வல்லுநர் ஆவார்.

கொள்கை மதிப்பீட்டு அணுகுமுறை பெரும்பாலும் பொருளாதார அம்சம் கொண்டதாக இருப்பதால், நிதி தொடர்பான விஷயங்கள் அதிகமாகக் கவனத்தில் எடுக்கப்படுகின்றது. செலவு-பயன்பாட்டு பகுப்பாய்வு (Cost-Benefit Analysis), திட்ட-செயல்திட்ட வரவு செலவுத் திட்ட முறைமை (PPBS) மற்றும் பொதுமக்கள் விருப்பக் கோட்பாடு (Public Choice Theory) போன்றவை முக்கியமாகக் கொள்கை மதிப்பீட்டில் இடம் பெறக்கூடிய கோட்பாடுகளாகும்.

செலவு பயன்பாட்டுப் பகுப்பாய்வு

செலவு பயன்பாட்டுப் பகுப்பாய்வு என்பது முதலீடு தொடர்பான விஷயத்தில் முடிவு செய்யப்பயன்படக்கூடியது. எதில் முதலீடு செய்தால் எவ்வளவு இலாபம் கிடைக்குமென்று கணக்கீடு செய்ய உதவக்கூடியது இப்பகுப்பாய்வு. பொதுவாக கச்சாப் பொருள்கள் வைத்து பொருளை உற்பத்தி செய்யும்போது, கச்சாப் பொருள்களின் விலைகளைக் காட்டிலும் உற்பத்திப் பொருள் அதிகமான விலைக்கு விற்றால் அமைப்பானது இலாபம் ஈட்டும். ஆனால் செலவு எவ்வளவு என்றும் பயன் இவ்வளவு என்றும் அளவிடமுடியாது. சமூகத்தில் இன்று பொருளாதார மேம்பாடு என்பது வெறுமனே தேசிய உற்பத்தியை அலகாக வைத்து கணக்கிடப்படமுடியாத நிலை உள்ளது. பொருளாதார மேம்பாடு என்பது அரசியல், சமூக மேம்பாட்டிற்கான ஒரு வழிமுறையாகவே கணக்கிடப்பட்டு வருகின்றது. பொருளாதார மேம்பாடு

என்பது வறுமையை ஒழிப்பது, கல்லாமையை நீக்குவது மற்றும் மக்களை நோய் நொடிகளிலிருந்து காப்பது ஆகியனவாகவும், மக்களின் சமூக, பொருளாதார வித்தியாசத்தைக் குறைப்பதுதான் பொருளாதார மேம்பாடு ஆகும். சமூகம் முழுமையையும் உயர்த்தும் ஓர் இயக்கமே பொருளாதார மேம்பாடு என குனார் மிர்தால் (Myrdal) வரையறுத்துள்ளார். உற்பத்தியைப் பெருக்குவது, தொழில்மயம், சமூக, பொருளாதார சமத்துவம், நவீன அறிவு வளர்ச்சி போன்ற அனைத்தும் ஒருங்கிணைந்து முறையான கல்வி, உணவுப் பாதுகாப்பு, ஆரோக்கியமான சுகாதாரம் மற்றும் மக்களின் வாழ்க்கைத் தரத்தை உயர்த்துவதே பொருளாதார மேம்பாடு என விளக்கியுள்ளனர். டிபுயிட் (Dupuit) என்ற பிரெஞ்சு பொறியாளர் 1844ஆம் ஆண்டு பொதுப்பணித்துறையின் பயன்பாடு மற்றும் செலவு பற்றிய கட்டுரையை முதலில் எழுதினார். பின்னர் இந்த பகுப்பாய்வு படிப்படியாக வளர்ச்சி பெற்றது. செலவு பயன்பாட்டுப் பகுப்பாய்வில் வெறுமனே நிதி தொடர்பான வரவுகள் மற்றும் செலவுகள் ஆகியவற்றைப் பற்றிப் பார்ப்பதல்ல, மாறாக இது நாட்டின் ஒட்டுமொத்த பொருளாதாரத்தையும் கணிக்கக் கூடியதாகும். மேலும் இலவசத் திட்டங்களுக்கு ஆகும் செலவைக் கணக்கிடலாம். அவற்றால் கிடைக்கும் பயனை, விளைவுகளை நாம் எளிதில் கணக்கிட முடியாது. சமூகம் முழுமையும் பயனடைகிறதென்பது மட்டும் தெரியும். எவ்வளவு என்று கணக்கிட முடியாது.

திட்ட செயல்திட்ட வரவு செலவுத் திட்டம்

திட்ட செயல்திட்ட வரவு செலவுத்திட்டம் பிற வரவு செலவுத் திட்டங்களிலிருந்து முற்றிலும் வேறுபட்ட ஒன்று. இவ்வரவு செலவுத் திட்டம் அமெரிக்க பாதுகாப்பு துறையில் முதன்முதலாகக் கொண்டு வரப்பட்டது. வரவுசெலவுத்திட்டம் திறமையானதாக மட்டுமின்றி திறன்பட்டதாகவும் இருக்கவேண்டும். இதுபோல்தான் வரவு செலவுத்திட்டம் திறமையாக இருந்தால் மட்டும் போதாது, எண்ணிய நோக்கங்களை அடையக்கூடியதாக இருக்கவேண்டும் என்பதுதான் இதன் சிறப்பம்சம்.

செயல்திட்ட வரவு செலவுத் திட்டத்தில் முதலாவதாக குறிக்கோள்களைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். பின்னர் ஒவ்வொரு குறிக்கோளையும் அடையத் தேவையான அமைப்பு, பணியாளர்கள் போன்றவற்றையும், பிறவழிகளில் குறிக்கோளை அடையமுடியுமா என்பதையும் பார்க்கவேண்டும். பின்னர் செலவு பற்றிப் பரிசீலித்து, குறைந்த செலவில் முடிக்கவல்ல மாற்று வழியைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். செயல்திட்ட வரவு செலவுத் திட்டத்தின் படிநிலைகளாவன:

1. அரசாங்கத்தின் முக்கிய நோக்கங்களையும் குறிக்கோளையும் தீர்மானித்தல்.

2. ஒவ்வொரு குறிக்கோளையும் அடையவல்ல செயல்திட்டங்களை உருவாக்கவேண்டும். செயல்திட்டங்கள் தெளிவாக பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டு வரையறுக்கவேண்டும்.
3. செயல்திட்டங்களுக்குத் தேவையான நிதி ஒதுக்கீடு செய்யப்பட-வேண்டும்.
4. செயல்திட்டங்களை ஒவ்வொரு பிரிவுதான் பொறுப்பு ஏற்றுச் செயல்படுத்த வேண்டுமென்ற நிலை இவ்வரவு செலவுத் திட்டத்தில் கிடையாது. செயல்திட்டங்கள் செயல்படுத்தப்படவல்ல ஒன்றிற்கு மேற்பட்ட பிரிவுகள்கூட பொறுப்பேற்று செயல்படுத்தலாம்.
5. மரபார்ந்த வரவு செலவுத்திட்டம் போன்று ஓராண்டிற்குள் செயல்-திட்டங்கள் செயல்படுத்தப்பட வேண்டுமென்பதில்லை. நடுத்தர, நீண்டகால அடிப்படையில் செயல்திட்டங்கள் செயல்படுத்தலாம்.
6. செயல் திட்டங்களைச் செயல்படுத்த மாற்றுச் செயல் திட்டங்களையும் பரிசீலித்து, அவற்றின் நன்மைகளையும் விளக்கியிருப்பர்.

செயல்திட்ட வரவு செலவுத் திட்டம் 1960ல் கொண்டு வரப்பட்டு 1970ல் கைவிடப்பட்டது. இதன் குறைகளாகவன:

1. இந்த வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிப்பது மிகவும் செலவு மிக்கது.
2. இவ்வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்க அதிக நேரமும், செயல்பாடுகளும் ஏராளம்.
3. செயல்திட்டங்களின் நன்மைகளை அளவிடுதல் என்பது எளிதான செயலல்ல.
4. அரசாங்கத்தின் உயர்மட்டத்திலேயே இவ்வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிப்பது அடங்கி விடுவதால், துறைகள் மற்றும் பிற செயலாண்மைகள் தங்களைப் புறக்கணிப்பதாக எண்ணுகின்றனர்.
5. செயல்திட்டங்களுக்கு மாற்றுத் திட்டங்களை பரிசீலனை செய்யும் போது, நடைபெறக்கூடிய செயல்திட்டங்கள் பலத்த கண்டனத்திற்கு ஆளாகின்றன.

பொது விருப்பக் கோட்பாடு

பொது விருப்பக் கோட்பாடு என்பது அதிகாரவர்க்க நிருவாகத்தை மாற்றி மக்களாட்சி நிருவாகத்தைக் கொண்டு வர முயற்சித்ததுதான் ஆகும். ஏனெனில் அதிகாரவர்க்கம் தொழில்துவத் தகுதியுடன செம்மையாகப் பொறுப்பாகச் செயல்பட்டாலும், மக்களின் பொது விருப்பங்களை ஈடேற்ற முடியாத நிலையில் உள்ளது. ஏனெனில் ஆதிக்கமிக்க தனி அதிகார வர்க்கம், ஆதிக்கமிக்கதாக, படிநிலை, நடுநிலை மற்றும் அரசியலுக்கும் நிருவாகத்திற்குமுள்ள இடைவெளி போன்றவற்றால் மக்களின் எண்ணங்களை ஈடேற்ற முடியாமல்

முட்டுக்கட்டைகளாகவே உள்ளன என்கிறது இக்கோட்பாடு. அதிகாரப் பரவல், நிருவாகத்தில் மக்கள் பங்கேற்பு, சிக்கனம் மற்றும் பல்வேறு தரப்பில் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் ஆகியன மக்களின் தேவைகளை நிறைவு செய்யும். அதிகாரவர்க்கத்திற்கு எதிரான குற்றச்சாட்டுக்கள், அதிகாரவர்க்கமே செயல்படாத நிலை பொது விருப்பக் கோட்பாடு உருவானதற்குக் காரணமாகும். மேலும் நிருவாக அகங்காரம் (egoism) என்பது பொது நலனிற்கு எதிராக, தன்னலம் விழைந்ததாகவே உள்ளதென இக்கோட்பாட்டாளர்கள் குறை கூறுகின்றனர். இதனால் திறனாய்வு கோட்பாடு என்ற புதுக்கோட்பாடு வளர வழி வகுத்துள்ளது.

பொது விருப்பக் கோட்பாடு பொருளாதாரத்திலிருந்து வந்த கோட்பாடாகும். அரசியல்வாதிகளும் நிருவாகிகளும் சந்தையில் நுகர்வோர்கள் போல் பொதுக்கொள்கைளை அவர்களுக்கு உகந்த வகையில் உருவாக்குகின்றனர். இக்கோட்பாட்டை உருவாக்கிய ஜேம்ஸ் புச்சனுக்கு (James Buchnan) 1986ம் ஆண்டு பொருளாதாரத்திற்குரிய நோபல் பரிசு வழக்கப்பட்டது. அரசியல் முறைமையானது மக்களுக்கும் அரசாங்கத்திற்கும் இடையே பரஸ்பர நலனிற்காகச் செயல்படக்கூடிய ஒரு பரிமாற்றமுறை தான் ஆகும். சலுகைகளை மக்களுக்கு அள்ளித்தருவதும், கம்பெனிகளுக்கு வரிவிலக்கு போன்ற சலுகைகள் வழங்குவதும் அவற்றால் ஏற்படும் முடிவில் நிதிச்சுமை மற்றும் சந்தைத் தடுமாற்றம் (imperfection) ஏற்படலாம். ஆயினும் தனிநபர்களையும் பொது நலனையும் சமப்படுத்த அரசாங்கம் முயற்சிக்கும். இதுதான் பொது விருப்பக் கோட்பாட்டின் முக்கிய அம்சம். வரவு செலவுத் திட்டத்தை சமப்படுத்துவது தான் பொது விருப்பக்கோட்பாடு என வரையறுத்துள்ளனர். மேலும் பொது விருப்பக்கோட்பாடு மரபார்ந்த அரசாங்க நிறுவனங்களைச் மேம்படுத்தும் முயற்சி எனவும் கூறுவர். ஏனெனில் மரபார்ந்த அரசாங்க நிறுவனங்கள் மக்களின் நம்பிக்கையை இழந்துவிட்டன எனவும் அவற்றை மேம்படுத்த வேண்டும் எனவும் இவர்கள் கூறுகின்றனர்.

கண்காணிப்பு (Supervision)

உயர்மட்ட ஆட்சித்துறை ஏற்படுத்தியிருக்கும் அல்லது ஏற்றுக் கொண்டிருக்கும செயல் திட்டங்களை நிறைவேற்ற வேண்டுமென்பது கண்காணிப்பின் கடமையாகும். செயல் திட்டத்தில் படிநிலை அதிகாரங்கள் செம்மையாகச் செயற்படுகின்றனவா என்பதைக் கண்காணிப்பது முக்கியமான ஒன்று. வேலைப் பளுவைக் குறைக்க மட்டும் படிநிலை இல்லை என்பது வெளிப்பாடு. எனவே, கண்காணிப்பு என்பது கிட்டத்தட்டத் தலைமைத் தன்மையின் விரிவாக்கமாகும். தலைமையாளர் அவசியமாகக் கண்காணிப்பு அதிகாரங்களைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். இல்லையேல் தலைமையாளர் தொடர்ந்து தமது அதிகாரத்தில் நிலைத்து நிற்க முடியாது.

பொதுத் திட்டங்களுக்கும், கொள்கைகளுக்கும் செயல் வடிவங்கள் அளித்து, அவைகளின் வெற்றிக்குப் பாடுபடக் கூடியது கண்காணிப்பு. ஒரு மனிதன் மற்றொரு மனிதனுடைய செயல்களுக்குப் பொறுப்புத் தன்மையை ஏற்றுக் கொள்வானேயானால் அதில் கண்காணிப்பு இடம் பெறுகிறது.

கண்காணிப்பு என்பது பொதுவாக உயர்மட்டத்தினர் தங்களுக்குக் கீழ்ப் பணியாற்றும் பணியாளர்கள் அவர்களது செயல்களைச் செய்கின்றார்களா எனப் பார்ப்பது. தவிர அவர்கள் அச் செயல்களைச் சீராகச் செய்ய உயர்மட்டத்தினரின் வழிகாட்டல்கள் மற்றும் கட்டப்பாடுகளைக் கூறுவது கண்காணிப்பு ஆகும்.

கண்காணிப்பின் தனிப்பட்ட தன்மைகள்

கண்காணிப்பாளர்கள் தங்களது வேலைகளில் நுட்பத்திறமை பெற்ற வல்லுநர்களாக இருக்க வேண்டும். அவர்கள் தொழில் தன்மையில் (Professonal) மதிக்கப்படக்கூடியவர்களாக இருக்க வேண்டும். மேலும், மற்ற நிருவாகிகளைப் போல் அதிகமாகத் திட்டமிடல் மற்றும் மதிப்பீடு செய்தல் ஆகியவற்றில் அதிகக் கவனம் செலுத்தாமல், செயலின் நடைமுறையில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். எனவே கண்காணிப்பாளர்கள் அதிகமான திறமை பெற்று இருக்க வேண்டும். இவற்றோடு செயலில் ஏற்படுகின்ற இடர்ப்பாடுகளை நீக்க, அதிகமான நுட்பத் திறமை கொண்டவர்களாக இருக்க வேண்டும்.

இருவகைத் தொடர்புகள்

உயர் மட்டத்திலுள்ள நிருவாகிகளானாலும் சரி, இடைமட்டத்திலுள்ள நிருவாகிகளானாலும் சரி, செய்திகளைக் கீழ்மட்டத்திற்கோ, உயர்மட்டத்திற்கோ தெரியப்படுத்துவதற்கு கண்காணிப்பாளர்கள் இருவகைத் தொடர்புகளை ஏற்படுத்த வேண்டும் கண்காணிப்பாளர் தமக்கு மேல் உள்ள நிருவாகிகளுக்கு, மேற்படி செயல் நடைபெற்றுள்ள அளவு, நடந்து கொண்டிருக்கின்றவை

அனைத்தையும் தெரியப்படுத்த வேண்டியது அவர்களது கடமைகளுள் ஒன்று. மற்றொன்று, செயல்களைச் செய்ய நடைமுறைச் செயல் செய்பவர்களோடு தொடர்பு கொண்டு வேலையைச் செய்யச் சொல்வது செயல்கள் மேற்படி வரையறுக்கப்பட்டுள்ள இலக்குகளை அடையும் வண்ணம் பணியாளர்களைத் திறமையாகச் செய்யச் சொல்வதும், பணியாளர்களுக்கு ஊக்கம் கொடுப்பதும் இவர்களது வேலையாகும். மேலும், கண்காணிப்பாளர்கள் அமைப்பிற்காக வேலை செய்யக்கூடிய தன்மைகளைக் கொண்டவர்களென **மெர்டன்** (Merton) என்பவர் தமது நூலான 'சமூகக் கோட்பாடு மற்றும சமூகக் கட்டமைப்பு' (Social theory and Social Structure) என்னும் நூலில் கூறியுள்ளார்.

கண்காணிப்பாளர்களை எந்த வகையில் சேர்ப்பது என்பது பெரிய சிக்கலான பிரச்சினை இவர்களுக்கு அலுவலகத் தன்மையில் நிருவாகிகள் அந்தஸ்துக் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. எனினும் மற்ற நிருவாகிகள் இதனை ஏற்றுக் கொள்ளவில்லை. மற்ற நிருவாகிகளைப் போல் இவர்களைச் சேர்த்துப் பார்த்தாலும், இவர்களது செயல்கள், அந்தஸ்து, வேலைப் பாதுகாப்பு ஆகியவை வேறுபட்டனவாக, செயல்களைச் செய்யும் பிரிவில் தலைவர்களாக மட்டும் இருக்க முடிகிறது. எனவே இரண்டையும் தீர்க்கமாக வரையறுத்தும் பிரிவு செய்தல் கடினம். கண்காணிப்பாளர்களை மேற்படி பணியில் நியமனம் செய்யும் போது, அவர்களின் செயல்திறன் குறைவாக இருக்க நேரிடுமாயின் பதவிக் குறைப்புகள் செய்ய நேரிடும் என எச்சரிக்கை கொடுப்பதோடு, பதவிகளுக்குப் பாதுகாப்பு இருப்பதாகத் தெரியவில்லை. மற்ற நிருவாகிகளது செயல்திறனை அளவிட முடியாத தன்மையாவோ உயர்மட்ட அந்தஸ்தைப் பெற்றுவிட்டதன் காரணமாகவோ அவர்களுக்கு மேற்படி எச்சரிக்கைகளும், மற்ற வேலைப் பாதுகாப்புப் பற்றியவைகளும் கொடுக்கப்படுவதில்லை.

கட்டுப்பாடான அதிகாரம்

இன்றைய கண்காணிப்பாளர்கள் துணைமைப் பணியாளர்களோடு நெருங்கிய நட்புத் தன்மையோடும், இனிய முகத்தோடும், கடுஞ்சொல்லைக் கூறாமலும் மற்றும் பிற தன்மைகளோடும் தான் கண்காணிக்க வேண்டும். கண்காணிப்பாளர்கள் இயற்கையாகவே கொண்டிருக்கும் அதிகாரத் தன்மைகளை அறவே விட்டுவிட வேண்டும். ஆனால், கண்காணிப்பாளர்கள் என்று சொல்லும்போதே பயந்து, ஒழுங்காகப் பணியைச் செய்ய வேண்டுமென்பது மரபார்ந்த முறைக் கோட்பாடு ஆகும். எனினும் இன்று மனிதத் தொடர்பு முறையின் மூலம், நட்பின் தன்மையால் அமைப்புகளின் செயல்திறனையும் உற்பத்தியையும் பெருக்கலாம் என்பது நிருபிக்கப்பட்டுள்ளது. மற்றும் பணியாளர் சங்கங்களை மற்றொரு வகையில் அதிகாரத்துவக்

கண்காணிப்பிற்குத் தடைக்கல்லாகவும் இருக்கின்றன. இருப்பினும், செயல் திறனை நோக்கமாகக் கொள்ளும்போது அதிகாரத்தை விட அன்புதான் பயன்தரத்தக்கது.

நிருவாகத்தின் பிரதிநிதிகள்

அமைப்பின் ஒழுங்குவிதிகள் செயல்முறைகள், கொள்கைகள் மற்றும் பிற வழிகாட்டல் போன்ற செயல்கள் செய்யப்பட வேண்டுமென நிருவாகத்தின் உயர்மட்டங்கள் எண்ணினால், கண்காணிப்பாளர்களோடு கலந்து ஆலோசித்த பின்னரே அவை செய்யப்படக்கூடியவை ஆகும். ஏனெனில், செயல்களின் ஈடுபாட்டில் முழுமையாகப் பங்கேற்று இருக்கின்றவர்கள் தாம், செயல் முறைகள் மற்றும் ஒழுங்கு விதிகள் போன்றவற்றை நன்றாக அறிந்திருப்பதோடு, அதில் உள்ள குறைபாடுகளையும் குற்றங்களையும் தெரிந்திருப்பார்கள். அவர்களைக் கலந்து ஆலோசிக்கும் போது மேற்படி குறைகளை நீக்க முயற்சிப்பதோடு, ஏற்படவிருக்கும் ஒழுங்குவிதிகள் போன்றவற்றை நடைமுறைப்படக்கூடியதாக, செம்மையாக இருக்கவும் வழி செய்வர். எனவே, நிருவாகத்தின் உண்மைப் பிரதிநிதிகளாகக் கண்காணிப்பாளர்கள் திகழக்கூடியவர்களென்பதை அறிய முடிகிறது.

கண்காணிப்பின் திறமைகள் (Skills)

1. நேர்காணல் (Interviewing)
2. புதிய தொழிலாளர்களை அறிமுகம் செய்தல் (Inducting New Employees)
3. பணியை ஒதுக்குவதும், திட்டமிடுவதும் (Allocating and Scheduling Work)
4. வழிகாட்டல் (Giving Directions)
5. தொழிலாளர்களின் நடவடிக்கையையும் செயல்திறனையும் சீர்தூக்கல் (Evaluating Employee Behaviour and Performance)

நேர்காணல் மூலம் கண்காணிப்பாளர் பணியாளர்களை நேரடியாகக் கண்டு அவர்களது குறைகளை மட்டுமல்ல, செயல் திறனைக் காணவும் ஒரு சந்தர்ப்பம் கிடைக்கிறது. மற்றும், பணியாளர்களின் மனநிலைகளை அறிந்து கொள்வதும், நிருவாக அமைப்புகளின் நோக்கங்களோடு ஒன்றுபடுத்த வைப்பதும் முக்கியமான செயல்களாக உள்ளன. கண்காணிப்பாளர் மேற்படி கடும்பணியை ஏற்றுக் கொண்டு, மனநிலைக்கேற்ப நிருவாக அமைப்பின் செயல்முறைகள் மற்றும் ஒழுங்குவிதிகளை மாற்றுவதும், மனநிலைகள் பொருத்தமானதாக அமையாத காரணத்தால் மேற்படி மனநிலையைக் கண்டிப்பதும் வலியுறுத்துவதும் அல்லது மாற்று வழிகளில் மனத்தை மாற்றுவதும் அமைப்பின் செயல்முறைகள் மற்றும் ஒழுங்கு விதிகளுக்கேற்பச் சரிப்படுத்தி வைப்பதும் அவரைச் சாரும்.

நிருவாகப் பொறுப்புணர்ச்சியும் கட்டுப்பாடும்

மக்களாட்சி நிருவாகத்தில் அதிகாரமும் பொறுப்புணர்வும் சேர்ந்தே இருக்கவேண்டும். அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தக்கூடியவர்கள் மக்களுக்குப் பொறுப்பாக, அதாவது மக்களுக்கு பதில் சொல்லக்கூடியவர்களாக இருக்க வேண்டும். அதிகாரத்தை தவறாகப் பயன்படுத்த முடியாமலும், அதிகாரத்தை துஷ்பிரயோகம் செய்யாமல் தடுக்கக்கூடிய ஒரு பாதுகாப்புதான் நிருவாகப் பொறுப்புணர்ச்சி. அரசாங்கப் பணியாளர்கள் தங்களது அதிகாரத்தையும், விருப்ப அதிகாரத்தையும் மக்களுக்காகத் தான் பயன்படுத்தினர் என்று மக்கள் திருப்தியடைவதுதான் நிருவாகப் பொறுப்புணர்ச்சியாகும். நிறுவாகப் பொறுப்புணர்ச்சி என்பது நிதி தொடர்பாக 1953-ஆம் ஆண்டில் அரும்ப ஆரம்பித்தது. அரசாங்க நிதியானது முறையாக அரசின் செலவினங்களுக்குதான் செலவிடப்பட்டது என்று மக்களுக்கு பதில் சொல்ல ஆரம்பித்தது நிருவாகம். நாளடைவில் நிருவாகிகளின் செயல்திறன், அதிகாரத்தை பயன்படுத்திய முறை, நோக்கங்களுக்காகவே செயல்கள் செய்யப்பட்டதென்ற விளக்கங்கள் வளர ஆரம்பித்தது.

நிருவாகத்தை பாராளுமன்றம், ஆட்சித்துறை, நீதித்துறை மற்றும் மக்கள் ஆகியோர் கட்டுப்பாடு செய்யும் விதமே நிருவாகப் பொறுப்புணர்ச்சி. **L.D.ஒயிட்** என்பார் அரசியலமைப்பு, சட்டத்துவம், நிருவாக மற்றும் நீதித்துறை ஒழுங்குவிதிகள், முன்னோடிகள், நடைமுறைகள் ஆகிய அனைத்தையும் சார்ந்த நடவடிக்கைள் நிருவாகப் பொறுப்புணர்ச்சியில் இடம்பெறும் என்கிறார்.

இன்றைய நாளில் அரசாங்கத்தின் பணிகள் அதிகரித்து வருவதாலும், அரசு நல்வாழ்வு அரசாக மாறியுள்ளதாலும், பொதுநிருவாகம், நிருவாகப் பொறுப்புணர்ச்சியும் முக்கியமான இடத்தைப் பிடித்துள்ளது. அரசுப்பணியாளர்கள் கொள்கை செயலாக்கத்தில் மட்டுமல்ல, கொள்கை உருவாக்கத்தின் பூர்வாங்கச் செயலிலும், கொள்கை உருவாக்கத்திலும் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றனர். மூன்றாம் உலக நாடுகளில் அரசுப்பணிதான் சமூக, பொருளாதார வளர்ச்சியில் ஏராளமான விருப்ப அதிகாரங்களை பயன்படுத்தி வருகின்றது. அதிகாரவர்க்கம்தான் முக்கிய முடிவுகளை எடுக்கும் நிலையிலும் உள்ளது.

சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடு

நிருவாகப் பொறுப்புணர்ச்சி நாடுகளின் அரசியலமைப்பிற்கேற்ப வேறுபடுகின்றன. பாராளுமன்ற முறை அரசாங்கங்களில் குடியரசுத் தலைவர் முறையைக் காட்டிலும் பாராளுமன்றம் அதிகமான அளவில் நிருவாகத்தைக் கட்டுப்படுத்துகின்றது. நேரடி மக்களாட்சியான

சுவிட்சர்லாந்து நேரடியாகவே நிருவாகத்தைக் கட்டுப்படுத்துகின்றது. மொத்தத்தில், பாராளுமன்றம் கொள்கை உருவாக்கம், துறை நடவடிக்கைகள் மற்றும் நிதி ஆகியவற்றின் மூலம் நிருவாகத்தைக் கட்டுப்படுத்துகின்றது. இவற்றைக் கட்டுப்படுத்தப் பயன்படுத்தும் முறைகள் சிலவற்றைக் காண்போம். பாராளுமன்ற வாத, விவாதங்கள், தீர்மானங்கள், கேள்வி நேரம், வரவு செலவுத் திட்டம், பாராளுமன்ற நிதிக் குழுக்கள் மற்றும் பிற குழுக்கள் ஆகியவற்றின் மூலம் நிருவாகத்தைக் கட்டுப்படுத்துகின்றது. ஆயினும் பாராளுமன்ற நிருவாகப் பணிகள் தொடர்ந்து அதிகரித்துக் கொண்டே வருவதாலும், பாராளுமன்றம் அவற்றைக் கட்டுப்படுத்த இயலாத நிலையில் உள்ளது. கொள்கை உருவாக்கலிலேயே கூட ஆட்சித்துறைதான் செய்கின்றதே தவிர, பாராளுமன்றம் ஏற்கும் அமைப்பாக உள்ளது. தவிர, நிதிக்கட்டுப்பாடு என்பது கற்பனையான கட்டுப்பாடுதானே தவிர, உண்மையானதல்ல என்ற குற்றச்சாட்டு உள்ளது. பாராளுமன்றம்தான் ஆட்சியைச் செய்வதால், நிருவாக கட்டுப்பாட்டைச் செய்வது எளிதானதுதான்.

ஆட்சித்துறைக் கட்டுப்பாடு

ஆட்சித்துறை நிருவாகத்தைக் கட்டுப்படுத்துகின்றது. பாராளுமன்ற முறை அரசாங்கத்தில் அமைச்சர்கள்தான் துறைகளின் நிருவாகத் தலைவர்கள். ஆனால் கொள்கைகளுக்கு செயலாக்கம் கொடுப்பவர்கள் அரசுப்பணியாளர்கள். இவர்கள் கொள்கை செயலாக்கத்தில் தீவிரமாக இருக்காது, இடைஞ்சலாக உள்ளனர் என்று ரூஸ்வேல்ட் காலத்தில் பொருளாதார மேம்பாடு (New Deal) திட்டங்களைச் செயல்படுத்துவதில் முட்டுக்கட்டையாக இருந்தனர் என்றும், இங்கிலாந்தில் சோசலிசத் திட்டங்களைச் செயல்படுத்த முனைப்புக் காட்டவில்லை என இரண்டாம் உலகப்போருக்குப் பின்னர் வந்த தொழிலாளர் அரசாங்கம் குற்றம் சாட்டியுள்ளது. இந்தியாவிலும் இதுபோன்ற குற்றச்சாட்டுக்கள் அதிகமாக உள்ளன. E.N. Gladden ஆட்சித்துறையானது நிருவாகத்தை மூன்று வழிகளில் கட்டுப்படுத்தும் என்கிறார். அவை, முதலாவதாக, அரசியல் வழிகாட்டல்கள் அதாவது அமைச்சர்கள் மூலமாகச் செய்தல், இரண்டாவதாக தேசிய வரவுசெலவுத் திட்டமுறைமை மூலமாகவும், மூன்றாவதாக அரசுப்பணியாளர்களை நியமனம் செய்வதன் மூலமும் நிருவாகத்தை ஆட்சித்துறை கட்டுப்படுத்துகின்றது என்கிறார்.

நீதித்துறைக் கட்டுப்பாடு

நீதித்துறை நிருவாகத்தை கட்டுப்படுத்தும் முறைகளைக் காண்போம். நீதித்துறை நிருவாகத்தின் சட்டவிரோத நடவடிக்கைகள், அரசியலமைப்பினை மீறல் போன்ற நிருவாக நடவடிக்கைகளிலிருந்து மக்களைக் காக்கின்றது. சட்டத்தின் ஆட்சியை நிலைநாட்டுவது

நீதித்துறை. அரசுப்பணியாளர்கள் தங்களுக்கு அதிகாரம் இல்லாத செயலில் ஈடுபடும்போதும், சட்டத்தை தவறுதலாக விளக்கம் கொடுக்கும்போது, அதிகாரத்தை துஷ்பிரயோகம் செய்யும்போது, நிருவாகச் செயல்முறையைப் பின்பற்றாத போதும் நீதிமன்றம் தலையிட்டு, நிருவாகத்தின் தவறுகளைக் களைகின்றது. நீதிப் பேராணைகளைப் பிறப்பித்து மக்களது உரிமைகளைக் காக்கின்றது. ஆயினும் நீதித்துறையின் கட்டுப்பாட்டிலிருந்து சில நிருவாக நடவடிக்கைகள் விலக்களிக்கப்பட்டுள்ளன. நீதிமன்றம் தானாக நிருவாகத் தவறுகளைத் தட்டிக் கேட்காது. தவிர நீதிமன்றச் செயல்முறை தாமதமாகவும், செலவு அதிகம் பிடிக்கக்கூடியதாக உள்ளதென்ற குறைகள் நீதிமன்றம் மீது சொல்லப்படுகின்றன.

மக்கள் கட்டுப்பாடு

மக்களாட்சியில் மக்கள் தான் இறைமை வாய்ந்தவர்கள். மக்கள் நிருவாகத்தை தங்கள் பிரதிநிதிகள் வாயிலாகக் கட்டுப்படுத்துகின்றனர். தன்னலக் குழுக்கள் மற்றும் ஆலோசனைக் குழுக்கள் ஆகியவற்றின் மூலமாகவும் நிருவாகத்தைக் கட்டுப்படுத்துகின்றனர். தவிர, மக்கள் குறைகளைக் களையும் அமைப்புக்களான லோக்பால், லோக் அயுக்தா, மத்திய விழிப்பாய்வு ஆணையம் (CVC) மற்றும் ஊழல் விசாரணை ஆணையங்கள் ஏற்படுத்தி, மக்களின் குறைகள் களையப்படுகின்றன.

பகுதி - 3
பணியாளர் குழாம் நிருவாகம்
பணியாளர் குழாம் நிருவாகம் : பொருளும் முக்கியத்துவமும்

நிருவாகம் என்பது மனிதர்கள், பொருட்கள் மற்றும் செயல்முறைகளென **பெர்சி மெக்குயின்** கூறியுள்ளார். நிருவாகத்தில் மையமாகத் திகழ்வது பணியாளர்கள்தான். பணியாளர்களை வைத்துத்தான் நிருவாகம் இயங்க முடியும். பணியாளர்கள் பணிசெய்ய மறுத்துவிட்டால், எந்த நிருவாகமும் தனது நோக்கங்களை அடைய முடியாது. எனவே பணியாளர்களை ஒற்றுமைப்படுத்தி, ஒருங்கிணைத்து செயல்பட வைப்பதுதான் பணியாளர்குழாம் நிருவாகமாகும். இன்றைய நாளில் பணியாளர்குழாம் நிருவாகத்தின் முக்கியத்துவம் அதிகரித்து வருகின்றது. இன்று மனித ஆற்றல் மேலாண்மையென்று கூட சொல்லப்பட்டு வருகின்றது. சுவாமி விவேகானந்தர் கூறியது போல் ஒவ்வொரு மனிதனும் தனிச்சிறப்புக் கொண்டவன். தனக்கென தனிவழிமுறையைக் கொண்டவன். அப்பேர்ப்பட்ட தனிநபர்கள் அனைவரையும் அரவணைத்து, ஒத்துழைப்போடு இயங்கவல்லது பணியாளர்குழாம் நிருவாகம். பணியாளர்குழாம் என்பதற்கு பொருள் அமைப்பில் பணியாளர்களை மேலாண்மை செய்வதுதான் பணியாளர்குழாம் நிருவாகம் ஆகும். Pigors **பியோகர்ஸ் மேயர்** போன்றோர் அமைப்பு பணியாளர்களின் முழுத் திறமைகளையும் வளர்த்து, அவற்றைப் பயன்படுத்தி, பணியாளர்கள் அவர்கள் செய்யும் பணியில் திருப்தியோடு இருக்கவைப்பதுதான் பணியாளர்குழாம் என்கின்றனர்.

பணியாளர் குழாமின் நோக்கம் அமைப்பின் குறிக்கோள்களை அடைவதுதான். அமைப்பின் குறிக்கோள்களை அடைய பணியாளர்களின் திறமைகளை முழுமையாகப் பயன்படுத்த வேண்டும். இதற்கு அமைப்பு பணியாளர்குழாம் கட்டமைப்பை உருவாக்கி, பணியாளர்கள் தொடர்புகள் குறித்த செயல்வடிவு கொடுக்கவேண்டும். பின்னர் பணியாளர்கள் பணியாற்ற உகந்த சூழ்நிலையை உருவாக்கித்தர வேண்டும். பணிச்சூழல் தான் பணியாளர்கள் பணியில் ஈடுபாடு, ஆட்பாடு மற்றும் அமைப்பு, விசுவாசம் ஆகியவற்றைக் கொடுக்கும். பணியாளர்கள் அமைப்பின் முக்கிய அங்கம். எல்லாச் செயல்களுமே மனித உறவோடு தொடர்புடையது. மேலாண்மைப் பணியானாலும், அடித்தட்டுப் பணியானாலும் ஈடுபடுவோர் பணியாளர்கள். எனவே பணியாளர்களுடன் நல்லுறவை வளர்க்கும் திறன்படைத்தோர் மட்டும்தான் பணியாளர் குழாமில் இடம்பெறவேண்டும். பணியாளர்குழாம் நிருவாகம் தொடர்ந்து

செயல்படவல்லது. எனவே வளர்ந்துவரும் திறமைகளை நேரத்திற்கு நேரம் பணியாளர்களுக்கு பயிற்சிகள் மூலமாகக் கொடுத்து வளர்க்க வேண்டும். அமைப்பில் பணியாளர்குழாம் ஒன்று தனியாக இருந்தால்தான் வளர்ந்துவரும் அமைப்பின் விரிவாக்கத்திற்கேற்ப பணியாளர்களை நியமனம் செய்ய முடியும். செலவுகளும் குறையும். பணியாளர்களின் தார்மீக ஆதரவும் கிடைக்கும்.

ஒரு அமைப்பில் பணியாளர் நிருவாகம் ஆற்றும் பணிகளாவன:

1. முறையான ஆட்சேர்ப்பு முறைகளின் வாயிலாக பணியாளர் குழாமை அமைத்து பராமரித்தல், பணிக்கு விண்ணப்பிப்போரை கவர்ந்து, பிரித்தெடுத்து, பரிசீலித்து, பணியில் அமர்த்தலை முறையான ஆட்சேர்ப்பு குறிக்கிறது.
2. பணியாளர் ஊதியம் நிர்ணயித்தல், ஊதிய விகிதம் நிர்ணயித்தல், ஊக்கத் தொகைக்கான திட்டங்களை அறிவித்தல் போன்றவை இதில் அடங்கும்.
3. பணிப்பகுப்பாய்வு மற்றும் பணி விபரம் அமைப்பில் ஆற்ற வேண்டிய பணிக்கான தேவைகள், சேர்க்கப்பட்ட பணியாளர்கள் குறிப்பிட்ட பணியில் ஆற்ற வேண்டிய விசேடக் கடமைகள் ஆகியவை இதில் அடங்கும்.
4. பணியாளர் பயிற்சி
5. பணியாளர் சம்பந்தப்பட்ட கோப்புக்களைப் பராமரித்தல் மற்றும்
6. பணியாளர் முன்னேற்றம் என்பவையாகும்.

பணியாளர் நிருவாகம் அமைப்பில் முக்கிய இடத்தை வகிக்கின்றது. எனவே, இது சில முக்கிய பணிகளை ஆற்றுகின்றது, ஸ்பிரிகல் என்பார் பணியாளர் நிர்வாகத் துறையின் பணிகளை ஆறு வகைகளாகப் பிரித்துள்ளார். அவை பணியில் அமர்த்துதல், பதவி உயர்வு அளித்தல், பயிற்சி கொடுத்தல், ஊதியமும் ஊக்கத்தொகையும் வழங்கல், பராமரிப்பு பணியாற்றல், கூட்டுப்பேர உரிமைகளை பணியாளர் பிரதிநிதித்துவ முறையில் பெறுதல் போன்றவையாகும்.

பணியில் அமர்த்துதல்

பணியாளர் நிருவாகத்துறையின் முதல் முக்கியப் பணியாக இது கருதப்படுகிறது. பணியாளருக்கு வேலை வாய்ப்பினை உருவாக்கி முறையாகப் பராமரித்தலை இது குறிக்கிறது. பணி சம்பந்தப்பட்ட விபரங்களையும் நடைமுறையில் நிலவும் ஊதிய விகித விபரங்களையும் சேகரித்தல் இதில் அடங்கும். பணியாளர் நிர்வாகத்துறை விண்ணப்பப்படிவத்தை பயன்படுத்தி, விண்ணப்பங்களைப் பெற்று, தேர்வுகள் நடத்தி, மருத்துவ சோதனைகள் செய்து, வாய்மொழி தேர்வுகள் நடத்தி, சான்றுகளை ஆய்வு செய்து பணிக்கு ஆட்சேர்ப்பு செய்கிறது. மேலும் இத்துறை பணியில் அமர்த்தப்படும் பணியாளர்கள், பணிபுரியும் பணியாளர்கள், முன்பு பணியாற்றிய பணியாளர்கள்

சம்பந்தப்பட்ட விபரங்களை பராமரிக்கிறது. புதுக் கொள்கைகளை புதுப்பணியாளருக்கு அறிமுகம் செய்தல் இத்துறையின் கடமையாகும். மேற்கூறியவைகளுடன் பணியாளர்களை நிருவாகத்துறைப் பணியில் அமர்த்துவதும் ஒரு பணியாகும்.

பதவி உயர்வு, பதவி மாற்றம் மற்றும் பதவி நீக்கம்

அமைப்பில் பதவி உயர்வு முறையாய் வழங்கப்படல் வேண்டும். பதவி உயர்விற்கான வழிமுறைகளை வகுத்தளித்து செயல்படுத்துதல் பணியாளர் நிர்வாகத் துறையின் பணியாகும். அமைப்பின் நலனையும், பணியாளரின் வசதியையும் கருத்தில் கொண்டு பணியாளர் நிர்வாகப் பிரிவு அமைப்புக்களில் பதவி மாற்றத்தை ஒழுங்குப்படுத்துகிறது. தவறான பொறுப்புக்களில் பணியாளர்கள் அமர்த்தப்படுதலை இப்பிரிவு திருத்தம் செய்கிறது. நிலையான கொள்கைகளின் அடிப்படையில் பணியாளர்களை பணியாற்ற ஊக்குவிக்கின்றது. பதவி நீக்கம் செய்ய உகந்த கொள்கைகளை உருவாக்க பணியாளர் நிர்வாகத்துறை உதவுகிறது. தாமாக பதவி விலகல் செய்ய உகந்த கொள்கைகளை பணியாளர்களுக்கு இத்துறை வகுத்தளிக்கிறது. பதவி நீக்கம், பதவி விலகல் ஆகியவை முறையாய் பராமரிக்கப்பட்ட அறிக்கையின் அடிப்படையில் அமைப்பில் நடைபெறவேண்டும். இதற்கான அறிக்கைகளை முறையாய் பராமரித்தல் பணியாளர் நிர்வாகத் துறையின் கடமையாகும்.

பயிற்சி

புதிதாக பணியில் அமர்த்தப்பட்டுள்ள பணியாளர்கள், பதவி உயர்வு பெற்ற பணியாளர்கள், பயிற்சியாளர்கள், மேற்பார்வையாளர்கள் ஆகியோருக்கு பயிற்சி அளிக்க உகந்த கொள்கைகளை உருவாக்கி செயல்படுத்துதல் பணியாளர் நிர்வாகத் துறையின் பணியாகும். பயிற்சியின் சில பகுதிகளை மேற்பார்வை செய்தல் இத்துறையின் பணியில் ஒன்றாகும். பாதுகாப்பு மற்றும் அமைப்பு சம்மந்தப்பட்ட கொள்கைகளுக்கான பயிற்சியை பணியாளர் நிருவாகம் அளிக்கிறது.

ஊதியமும் பிற சலுகைகளும்

ஊதியத் திட்டத்திற்கு பணியாளர் நிருவாக அமைப்பு பொறுப்பேற்கிறது. ஊதியம் வழங்கல் சம்பந்தப்பட்ட கொள்கை, ஓய்வூதியத்திட்டம், இலாப பங்கீட்டுக்கொள்கை, பரஸ்பர சேமிப்பு திட்டம், காப்பீட்டு திட்டம், மருத்துவ காப்பீட்டு திட்டம், பணியாளருக்கு உதவித் தொகை வழங்கும் திட்டம், முன் ஊதிய திட்டம், அமைப்பு உருவாக்கிய பொருட்களை பணியாளருக்கு விற்கும் திட்டம் போன்றவைகளை உருவாக்குவதில் பணியாளர் நிருவாக அமைப்புக்கள் பங்கேற்கின்றன.

பணியாளர் வசதிகள்

அமைப்பின் நலப்பணிகளுக்கு பணியாளர் நிருவாகம் பொறுப்பேற்கின்றது. பொழுது போக்கு வசதிகளையும், சிற்றுண்டி

வசதிகளையும் செய்தல் பணியாளர் நிருவாகத்தின் பணியாகும். சில வேளைகளில் பணியாளர்களுக்கு சில பிரச்சனைகள் ஏற்படலாம். முறையாக ஆலோசனை வழங்கல் மூலம் அப்பிரச்சனைகளை அகற்றலாம். பணியாளரின் பிரச்சனைகளுக்கு ஆலோசனை வழங்கல் பணியாளர் நிருவாகத்தின் கடமையாகும். அமைப்பின் செய்திகள் அடங்கிய மலர் வெளியிடுதல் பணியாளர் நிருவாகப் பிரிவின் பணியாகும். மேலும், நிருவாகத்தின் செயற்பாட்டில் நேரடி தொடர்பு கொள்ளாத சில வகைப் பணிகளை அமைப்பின் ஒழுக்கப்பண்பை மேம்படுத்தும் நோக்கத்துடன் பணியாளர் நிருவாகப்பிரிவு ஆற்றுகின்றது.

பணியாளர் குறைகளைக் களைதல்

அமைப்பில் பணியாளர்களின் குறைபாடுகளை கவனமாயக் கையாளுதல் அவசியம். குறைபாடுகளைக் களைவதில் பணியாளர் நிருவாகப்பிரிவு முக்கியப் பங்கேற்கின்றது. பணியாளர் சங்கங்களுடன் பேச்சு வார்த்தை நடத்தித் தேவையான ஒழுங்குகளை இப்பிரிவு மேற்கொள்ளுகின்றது, பணியாளருக்கும் அதிகாரிகளுக்கும் இடையே ஓர் ஒத்துழைப்பை ஏற்படுத்துதல் இப்பிரிவின் பணியாகும். சங்கங்கள் அல்லாத பணியாளர் குழுக்களோடு தொடர்புகளை பணியாளர் நிர்வாகப்பிரிவு ஏற்படுத்திக்கொள்ளுகிறது.

மேலாண்மை பணியாற்றும் நிருவாகிகளுக்கு ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சி, பணி மதிப்பீடு, ஊதிய நிருவாகம், பணியாளர் அதிகாரத் தொடர்பு போன்ற நடவடிக்கைகளில் ஆலோசனை வழங்கி, குறைந்த எண்ணிக்கையிலான பணியாளர்களை கொண்டு திறமையாய் பெருமளவில் பணிதனை செய்து முடிக்கும் பொறுப்பினை பணியாளர் நிருவாகப் பிரிவு ஏற்றுக்கொண்டுள்ளது. எனவே அமைப்பு முறையாகக் குறிக்கோளை எய்த வேண்டுமெனில் திறமையான பணியாளர் நிருவாக முறை தேவை.

பணியாளர் குழாம் முறையமைவின் அடிப்படைகள்

இன்றைய பணியாளர் குழாம் முறையமைவுகளில் உள்ள பொதுவான சில அடிப்படைகளைக் காணலாம். அவை:

1. பணிக்கால முறை
2. தகுதி முறை
3. வாழ்நாள்ப் பணியாக பொதுப்பணி

பணிக்கால முறை

ஒவ்வொரு பணியாளர் முறையமைவும் தமது பணியாளர்கட்கு ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்காலத்தை வரையறை செய்துள்ளது. பொதுவாக மூன்று விதமான பணிக்கால முறைகள் காணப்படுகின்றன. அவை: பணிக்கு ஆட்சேர்க்கும் அதிகாரியிடமே பணியாளரின் பணிக்காலத்தை நிர்ணயிக்கும் அதிகாரத்தை வழங்குதல். இம்முறையில் சார்புநிலைகளில்

பணியாற்றுபவர்களை பதவியில் சேர்த்தல் பிரித்து விடுதல் ஆகிய அதிகாரத்தை பணிக்கு ஆட்சேர்க்கும் அதிகாரியே முழு அளவில் பெற்றுள்ளார். மேலும் இம்முறை பொதுவாக தனியார் நிருவாகத்தில் நிலவுகிறது, பணிக்காலத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கென வரையறை செய்தல், பொதுவாக தேர்ந்தெடுக்கப்படும் பதவிகளில் நிலவுகிறது, பணிக்காலம் நன்னடத்தையின் அடிப்படையில் வாழ்நாளுக்கென நிர்ணயிக்கப்படுதலும் உண்டு. முதல் வகை பணிக்கால முறை நிருவாகச் செயல்பாட்டிற்குப் பொருந்தாது. ஏனெனில், முதலாவது இம்முறையில் நியாயமற்ற ரீதியில் பதவி நீக்கங்கள் நடந்தேறுவதால் பணியாளர்கள் பெரும் பாதிப்பிற்குட்படுகிறார்கள், இரண்டாவது இம்முறையால் நிருவாகத்தில் நிலையற்ற தன்மையும் திறமையின்மையும் உருவாகிறது. அரசியல் சார்புடைய பணிகளுக்கு இரண்டாவது வகை பணிக்கால முறை பொருந்தும். முதலாவதாக குறுகிய பணிக்காலத்தில் திறமை பெற்றோரை நிர்வாகத்திற்கு கவர இயலாது. மேலும் குறுகிய பணிக்காலத்தில் பணியாளர் தமது திறனை மேம்படுத்த முடியாது. இரண்டாவதாக, இம்முறையால் பொதுப்பணிகள் பொதுத்தேர்தலில் வெற்றிபெறும் கட்சியின் ஆதரவாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் நிலை உருவாகிறது. இம்முறை அதிகாரக்கொள்கை முறையால் உருவாகும் தீமைகளை நிர்வாகத்தில் புகுத்துகிறது. மூன்றாவது, திறமையோடு கடினமாய் உழைப்போருக்கு எந்தவிதமான ஊக்கமும் நிருவாகத்தில் இம்முறையால் அளிக்க முடியாது. பணியாளரின் பணிக்காலம் குறுகிய அளவில் வரையறை செய்யப்பட்டுள்ளது. மூன்றாவது வகைப் பணிக்கால முறை மேற்கூறிய அத்தனைக் குறைபாடுகளையும் களைந்துள்ளது. முதலாவது, இம்முறையால் பணியாளரின் பதவிக்காலம் நிரந்தரமாக்கப்படுகிறது. இந்நிரந்தரத்தன்மை நிருவாகத்தில் பணியாளரின் பணித்திறமையை வளர்க்கிறது. இரண்டாவது அரசுப்பணியில் இம்முறை ஒரு நிரந்தர நிலையைத் தோற்றுவிக்கிறது. கடைசியாக இம்முறையோடு முறையான பதவி உயர்வு திட்டமும் இணைக்கப்பட்டால் திறமையாய் பணியாற்ற பணியாளர்களை ஊக்கும் ஒரு முறையாக திகழும். பிற இரு முறைகளைக் காட்டிலும் இம்முறை மேம்பாடு படைத்ததாய் திகழ்வதால் இரண்டாயிரம் ஆண்டுகளுக்கு முன் இம்முறை சீனாவில் பின்பற்றப்பட்டது. இன்று நல்லாட்சி நடைபெறும் அரசுகளில் இம்முறை ஆழமாய் வேரூன்றி செயல்பட்டுவருகிறது.

திறமை முறையும் ஆதரவுக் கொள்ளை முறையும்

அரசுப்பணிக்கு ஆட்சேர்க்க பண்டைய காலததில் மூன்று முறைகள் பின்பற்றப்பட்டன. அவை:

1. பிரான்சில் புரட்சி நடைந்தேறும் வரை பின்பற்றப்பட்டு வந்த பதவிகளை விற்கும் முறை

2. இங்கிலாந்து போன்ற நாடுகளில் பின்பற்றப்பட்டு வந்த சலுகைகள் வழங்கும் முறை
3. அமெரிக்காவில் பின்பற்றப்பட்டு வந்த ஆதரவுக்கொள்கை முறை ஆகியவையாகும். கடந்த நூற்றாண்டு முதல் திறமை முறை ஆட்சேர்ப்பிற்கு கடைப்பிடிக்கும் நிலை உலகின் பல்வேறு பகுதிகளில் உருவாகியுள்ளது.

ஆதரவுக்கொள்ளை முறை

ஆதரவுக்கொள்ளைமுறையில் பொதுத் தேர்தலில் வெற்றி பெறும் அரசியல் கட்சியைச் சார்ந்த உறுப்பினர்களுக்கு அரசுப் பணிகள் வழங்கப்படுகின்றன. புதிய ஒரு கட்சி பதவிக்கு வந்தால், அக்கட்சி முன்னர் ஆட்சி செய்த அமைப்பில் பணியாற்றிய அரசுப்பணியாளர்களை பதவி நீக்கம் செய்து தமது ஆதாரவாளர்களால் காலியிடங்களை நிரப்புகிறது. கட்சி கொள்கைகளை கட்சி கோட்பாட்டில் பற்றுறுதி கொண்டோரால் மட்டுமே சரிவர செயல்படுத்த முடியும் என்ற எண்ணத்தின் அடிப்படையில் அமெரிக்காவில் இம்முறை செல்வாக்குப் பெற்று திகழ்ந்தது. அரசாங்கம் தமது கொள்கைகளை வெற்றிகரமாய் செயல்படுத்த, முக்கிய பொறுப்பு வாய்ந்த பதவிகளை அரசாங்கத்தை நடத்தும் கட்சியின் அரசியலையும் செயல்திட்டத்தையும் மனதார ஏற்றுக் கொண்டவர்களால் மட்டுமே முடியும் என்ற கருத்து ஆதரவுக்கொள்ளை முறைக்கு ஆதரவாக எடுத்தியம்பப்படுகிறது.

1881ம் ஆண்டுவரை இம்முறை அமெரிக்காவில் தீவிரமாய் செயல்பட்டுவந்தது. அதிருப்தி அடைந்த வேலையற்ற ஒரு இளைஞன் அதிபர் கேரி.ஃ.பீல்டு என்பாரை கொலை செய்த சம்பவம், அமெரிக்கரிடையே ஒரு விழிப்புணர்வை உருவாக்கியது. இதைத் தொடர்ந்து அமெரிக்க காங்கிரஸ் பென்டில்டன் சட்டத்தை நிறைவேற்றி, அமெரிக்க அரசுப்பணியை நிரந்தர வாழ்வுப் பணியாக மாற்றியமைத்தது. இன்று அமெரிக்கா, இந்தியா போன்ற நாடுகளில் அரசுப் பணிகள் திறமையின் அடிப்படையில் நிரப்பப்படுகிறது. இந்நிலை அரசுப் பணிகளில் நிலவினாலும், சில மட்டங்களில் ஆதரவுக் கொள்ளை முறை இன்றும் கடைப்பிடிக்கப்படுகிறது.

தகுதிமுறை

அரசுப்பணியை வாழ்வுப் பணியாய் மாற்ற இம்முறைத் தேவைப்படுகிறது. இம்முறையில் பணிக்கு ஆட்சேர்ப்பு, பணிநிலை உருவாக்கல் போன்றவை தகுதியின் அடிப்படையில் நடந்தேறுகிறது. எனவே இம்முறை தகுதி முறை என்றழைக்கப்படுகிறது. இதற்கு எதிர்மறையான முறையாக ஆதரவுக்கொள்ளை முறை நிலவுகிறது. இம்முறையில் பொதுத் தேர்வில் வெற்றிப் பெற்ற கட்சியின் ஆதரவாளர்களால் பொதுப்பணி நிரப்பப்படுகிறது. ஆதரவுக் கொள்ளை

முறை செயல்படும் அமைப்புக்களில் அரசுப்பணியை வாழ்வுப் பணியாய் மாற்ற முடியாது.

இன்று எல்லா அரசாங்கங்களும் ஆதரவுக் கொள்கை முறையைப் புறக்கணித்து வருகிறது. தகுதி முறையை உலகின் அரசாங்க அமைப்புக்கள் விரும்பி வரவேற்கின்றன. எனவே, 'அரசுப்பணி' என்று கூறினால் அது திறமையைக் குறிப்பதாய் தற்காலத்தில் அமைகிறது. சுருங்கக்கூறின் தகுதி முறையில் பணியாளர் ஆட்சேர்ப்பும், பணிநிலை உருவாக்கலும், தனிநபரின் கல்வி மற்றும் தொழில் நுட்ப தகுதிகள் தனிநபர், திறன் மற்றும் தகுதி, தனிநபர் உடல் நல தகுதி ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் நடந்தேறுகிறது. இத்தகுதிகளை நிர்ணயிக்க சில தகுதிநிலைகள் வரையறைச் செய்யப்பட்டுள்ளது. இவ்வரையறையை நிர்ணயிக்க போட்டித் தேர்வுகள் நடத்தப்படுகின்றன.

இம்முறை பின்வரும் சில முக்கிய பண்புகளைத் தன்னகத்தே கொண்டுள்ளது. அவை:

1. அரசுப்பணி ஆட்சேர்க்கும், ஆணையம் போன்ற பொதுவான அரசுப் பணியாளர் அமைப்புக்களின் மூலம் போட்டித் தேர்வுகள் நடத்தி பணிக்கு ஆட்சேர்த்தல்
2. திறமையை மட்டும் அடிப்படையாக வைத்து, திறமை மிக்கவர்களை அரசுப்பணிக்கு தேர்ந்தெடுத்தல்
3. எல்லா குடிமக்களுக்கும் அரசுப்பணியில் சமவாய்ப்பு வழங்கல்
4. எக்கட்சி பதவிக்கு வந்தாலும் கட்சிக்கு அப்பாற்பட்டு நடுநிலையாளராய் அரசுப்பணியாளர் இயங்குதல்
5. திறமையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு அளித்தல்
6. ஒரு சீரிய பதவி ஓய்வு முறை செயல்படல் என்பவையாகும்.

தகுதி முறையின் நன்மைகள்

இம்முறை ஆதரவுக்கொள்ளை முறையை விட மேம்பாடு படைத்ததாகக் காணப்படுகிறது. இம்முறையால் பொதுத் துறை நிர்வாகம் தனிமனித விருப்பு வெறுப்புக்களிலிருந்து விடுபடுவதோடு அரசியல் தாக்கிலிருந்தும் தன்னை விடுவித்துக்கொள்ளுகிறது. அறிவார்ந்த ரீதியில் செயல்படும் ஓர் அறிவியலாக நிருவாகத்தை தகுதி முறை மாற்றுகிறது. இம்முறையால் திறமை நிருவாகத்தில் புகுத்தப்படுவதோடு அரசியல் வாழ்வு தூய்மைப்படுத்தப்படுகிறது. மக்களுக்கு பாகுபாடற்ற முறையில் நீதி கிடைப்பதோடு அவர்தம் வாழ்க்கைத்தரம் மேம்படுகிறது. அரசுப்பணியாளர்கள் தமது அதிகாரத்தை சுயநோக்கிற்கு பயன்படுத்தும் நிலை இம்முறையால் தவிர்க்கப்படுகிறது. மேலும் இம்முறையால் அரசுப் பணியாளருக்குப் பணிப்பாதுகாப்பு கிட்டுகிறது. பணியாளரை அரசுக்கு உண்மையாய் உழைக்கத் தூண்டுகிறது.

தற்காலத்தில் செயல்படும் தகுதி முறையில் சில முக்கிய பண்புகள் நிலவுகின்றன. அவை:

1. இம்முறையில் ஆட்சேர்ப்பு வெளிப்படையான போட்டித்தேர்வுகள் மூலம் நடந்தேறுகிறது. இத்தேர்வுகளைப் பொதுவான ஒரு அரசுப் பணியாளர் அமைப்பு நடத்துகிறது. அவ்வமைப்பு ஆட்சேர்ப்பு ஆணையம் என்றழைக்கப்படுகிறது. அவ்வாணையம் தன்னிச்சையாய் இயங்கும்.
2. பின்வரும் வழிமுறைகள் வாயிலாக அரசுப்பணி நிரந்தரப் பணியாக மாற்றப்படுகிறது. அவை:

1) பணியாளருக்கு பணி வாழ்வுப் பணியாக உள்ளது
2) பணிகளை வகைப்படுத்தி, அதன் மூலம் அரசுப்பணியில் பணித்தரத்தை உருவாக்குதல்
3) திறமையின் அடிப்படையில் பதவி உயர்வு முறைகளை அரசுப் பணியில் புகுத்துதல்

முறையான பதவி ஓய்வு முறைகளைக் கடைப்பிடித்தல் என்பவையாகும். இவ்வகையான தகுதிமுறை நிச்சயமாக ஆதரவுக் கொள்ளை முறையைக் காட்டிலும் மேம்பாடு படைத்தது.

வாழ்வுப் பணியாக அரசுப்பணி

அரசுப்பணியாளர் முறையமைவில் அரசாங்கப் பணிகளை நிரந்தரப் பணியாக ஆக்குவதன் மூலம் வாழ்வுப் பணியாக அவை மாற்றப்படுகிறது. அரசுப் பணியை தொழில் திறன் சார்ந்த பணியாக மாற்றுதலை இது குறிக்கிறது.

பண்டைய நாட்களில் அரசுப்பணி சுலபமானதாகவும், தொழில் நுட்பம் அற்றதாகவும் காணப்பட்டது. இன்று அரசுப்பணி, விரிவாக்கம் அடைந்ததாகவும், தொழில் நுட்பம் செறிந்தவையாகவும், அறிவியல் சார்ந்தவையாகவும் காணப்படுகிறது. இவ்வகையான அரசுப்பணிகளை ஆற்ற வெவ்வேறான தொழில் திறன் தேவைப்படுகிறது. திறமை படைத்தோரை அரசுப்பணிக்கு நேராய் கவர்ந்து ஈர்க்க, அரசுப்பணி நிலை மிகக் கவனமாக உருவாக்கப்படுகிறது.

அரசுப் பணிகளை ஆய்வு செய்ய 1933ம் ஆண்டு அமெரிக்காவைச் சேர்ந்த சமூக அறிவியல் ஆராய்ச்சிக் குழு ஒரு விசாரணைக் குழுவை நியமனம் செய்தது. இக்குழு சில பரிந்துரைகளைச் செய்தது. அரசாங்கத்தின் அன்றாட நிருவாகப் பணிகள் வாழ்க்கைப் பணியாக மாற்றப்படல் வேண்டும். மேலும், பதவி உயர்வின் மூலம் உயர்நிலைகளை அடையும் வாய்ப்பினை பணியாளருக்கு அரசுப்பணியில் உருவாக்கி வழங்க வேண்டும். இன்னொரு குழு வாழ்வுப் பணிக்கு பின் கூறப்பட்டுள்ள அளவில் ஒரு பொருள் விளக்கத்தை அளித்துள்ளது. "ஒருவர் வாலிப பருவத்தில் மதிப்புடைய அரசுப்பணி

தனக்காக தேர்ந்தெடுத்து, அப்பணியில் கிட்டும் பதவி உயர்வினை எதிர்நோக்கி பதவி ஓய்வு பெறும் வரை அரசுப்பணியில் நிலைத்திருத்தல் வாழ்க்கைத்தரப் பணியாகும்"

பேராசிரியர் **வில்லோபி,** "வாழ்வுப் பணி குடிமக்கள் அனைவருக்கும் அரசுப் பணிகளில் சம வாய்ப்பு அளித்து, ஒரே வகையான திறன் கொண்ட பணியாற்றுவோருக்கு சம ஊதியம் அளித்து, பதவி உயர்விற்கு சம வாய்ப்பு அளித்து, சம பதவி ஓய்வு ஊதியம் வழங்கி சமமாய் அனைவரையும் பாவித்தல் ஆகும்" என்று கூறியுள்ளார் பேராசிரியர் **மில்டன் எம். மேன்டெல்** என்பாரின் கூற்றுப்படி "கல்வி மற்றும் வளர்ச்சி திறன் படைத்த ஆண்களையும் பெண்களையும் தேர்ந்தெடுத்து, அவர்களின் திறனைப் பெருக்க பயிற்சி அளித்து, உயர் பொறுப்புக்களையும் ஊதியத்தையும் பெற வாய்ப்பளித்தல்" வாழ்வுப் பணியாகும்.

திறமை படைத்தோரை கவர்ந்து பணியில் அமர்த்தி, அவர்களின் சேவையைப் பெறும் வண்ணம் அரசாங்கத்தின் பணி சூழ்நிலை அமைக்கப்பட வேண்டும் என்பது வாழ்வுப் பணியின் முக்கிய அம்சமாகும். வாழ்வுப் பணியின் சீரிய செயல்பாட்டிற்கு அரசுப்பணி வகைப்படுத்தல் மிக முக்கியமான ஒன்றாகும். ஒரே விதமான பணிகள் மற்றும் பொறுப்புக்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பணிகள் வகைப்படுத்தப்பட வேண்டும். இவ்வாறு வகைப்படுத்தி அரசுப்பணியாளர் முறையமைவைச் செயல்படுத்தும் போது, அரசுப்பணியாளர்கள் அரசாங்க அமைப்புக்களில் பாகுபாடற்ற முறையில் நடத்தப்படுகின்றனர்.

அரசுப்பணி தொழில் திறன் சார்ந்தப் பணியாக மாறுவதால் பல நன்மைகள் உள்ளன. தொழில் திறன் சார்ந்தப் பணியாக அரசுப்பணி உருவெடுப்பதால் அரசிற்கு திறமை வாய்ந்த, உண்மையாய் உற்பத்தியைப் பெருக்கும் நோக்குடன் உழைக்கும் பணியாளர் குழாம் கிட்டுகிறது. கூட்டாகப் பணியாற்றும் தன்மை நிருவாகத்தில் தொடர்ச்சி. அரசுப் பணிக்கு திறமை வாய்ந்தோரைக் கவர்ந்து ஈர்க்கும் தன்மை ஆகியவை தொழில் திறன் சார்ந்த அரசுப் பணியின் சிறப்புக்கள் என்று பேராசிரியர் மில்டன் எம் மேன்டெல் கூறியுள்ளார். இம்முறை பணியாளர்களுக்கு பணிப்பாதுகாப்பினையும், திறமைக்கு அங்கீகாரத்தினையும் வழங்குகிறது. இம்முறை பணியாளர்களின் தேவையை சரிவர சந்திப்பதால் பணிகாலத்திலும் பதவி ஓய்வு காலத்திலும் தேவைகளின் அடிப்படையில் பணியாளர்கள் அவதியுறுவதில்லை. எனவே திருப்திகரமான சூழ்நிலையில் அரசிற்கு உண்மையாய் ஊழியர்கள் பணியாற்றுகிறார்கள். மேலும், இம்முறை குடிமக்களுக்கு சமவாய்ப்பினை பொதுப்பணி ஆட்சேர்ப்பில் வழங்குகிறது.

மேலும், பேராசிரியர் **மேன்டெல்** பின்வரும் கருத்தினையும் வாழ்வுப் பணியை விளக்கும் போது கூறியுள்ளார். "எவ்வளவு திறமையாக வாழ்க்கை தரப்பணி முறையை நிர்வகித்து செயல்படுத்தினாலும், அவ்வப்போது புறமிருந்து பணியாளரை பணியில் அமர்த்துதலைத் தவிர்க்க இயலாது. புதிய தொழில் நுட்ப முறைகள் பணியில் புகுத்தப்படும் போது, அவற்றை திறம்பட செய்து முடிக்க புறமிருந்து நிரந்தரமாகவும் தற்காலிகமாகவும் பணியாளர்களை பணியில் அமர்த்துதல் தவிர்க்க முடியாத ஒன்றாகும். மேலும் இவ்வாறான பணிகளுக்கு தொழில் நுட்ப அறிவு படைத்தோர் புறமிருந்து போட்டியிடுவதால் அவர்களுடன் சரிநிகராய் போட்டியிடும் நிலைக்கு பணியிலிருப்போர் தங்களை தயார் நிலைக்கு கொண்டு வர ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர்."

பணியாளர் முறையமைவுகளின் வகைகள்

உலக நாடுகளில் பொதுவாக மூன்று வகையான பணியாளர் முறையமைவுகள் காணப்படுகின்றன. அவை:

1. அதிகார வர்க்கம்
2. உயர்குடி வகை மற்றும்
3. மக்களாட்சி வகை

அதிகார வர்க்கம் வகை

பல்லாண்டு காலத்திற்கு முன் இன்றைய காலத்தில் நிலவும் அதிகார வர்க்கத்தைப் போன்ற ஒரு அமைப்பு ஐரோப்பிய கண்டத்தில் நிலவியது. வெவ்வேறு காலகட்டங்களில் உலகில் நிலவிய அதிகார வர்க்க அமைப்பை மூன்று கட்டங்களாக பிரித்து, சுலபமாய் கற்கலாம். தொழிற்சாலைகளில் நடந்தேறிய முறைகோடுகளை சீரமைக்க 1883ம் ஆண்டு இங்கிலாந்தில் நிறைவேற்றப்பட்ட தொழிற்சாலைச் சட்டத்தின் மூலம் நடந்தேறிய சமூக சீரமைப்புக் காலத்தை முதல் கட்டமாகக் கொள்ளலாம். 1855ம் ஆண்டு அரசுப்பணி ஆட்சேர்க்கும் ஆணையம் நிறுவப்பட்டு திறமை முறை அரசுப்பணியில் புகுத்தப்பட்ட பத்தொன்பதாவது நூற்றாண்டை இரண்டாவது கட்டமாகக் கொள்ளலாம்.

1906ம் ஆண்டு மூன்றாவது கட்டம் ஆரம்பமானது. முதல் உலகப்போருக்குப் பின்னர் அரசாங்கத்தின் பணிகள் வெகுவாய் அதிகரித்தது. அரசுப்பணி அதிகரித்தது, அரசுப்பணியாளர்களும் எண்ணிக்கையில் அதிகரித்தனர். இரண்டாம் உலப்போரால் இந்நிலை மேலும் அதிகரித்தது. பிறநாடுகளைப் போன்று இந்தியாவிலும் அரசுப் பணி அதிகரித்தது, அதிகாரவர்க்க முறை இந்தியாவில் வளர்ச்சியுற்றது.

'அதிகாரவர்க்கம்' என்ற சொல்லின் அர்த்தம் மேஜை அரசாங்கமாகும் தொழில் நுட்ப அடிப்படையில் நோக்குங்கால் இச்சொல் இருசெயல்களை உணர்த்துகிறது. பரந்த அளவில் நோக்குமிடத்து,

இச்சொல் படிநிலை அடிப்படையில் அமைக்கப்பட்ட பணியாளர் முறையமைவை விளக்குவதாய் காணப்படுகிறது. குறுகிய அளவில் நோக்குமிடத்து, இச்சொல் பொதுக்கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்ட படிநிலை அடிப்படையில் அமைக்கப்பட்ட பொதுப்பணியாளர்களைக் குறிப்பதாய் விளங்குகிறது. சுருங்கக்கூறின், அதிகாரவர்க்கம் படிநிலை அமைப்பு, தொழில் நுட்ப மேம்பாடு, அரசில் நடுநிலை ஆகிய மூன்று முக்கிய சிறப்பியல்புகளைக் கொண்டு திகழ்கிறது.

உயர்குடி வகை

பிரபுக்கள் வம்சத்தைச் சார்ந்தோரால் நடத்தப்படும் அரசாங்க முறையை உயர்குடி வகை குறிப்பிடுகிறது. இம்முறையில் அரசாங்கத்தில் உயர்பதவிகள் சமூகத்தில் மேம்பாடு படைத்த உயர்மட்ட குடியினரால் நிரப்பப்படுகிறது. இம்முறை பெருமளவில் புரட்சிக்குமுன் பிரான்சில் காணப்பட்டது. அக்காலத்தில் அரசிலோ அல்லது ராணுவத்திலோ உயர்பதவிகள் சாதாரன குடும்பத்தைச் சார்ந்தோருக்கு வழங்கப்படவில்லை. உயர்குடி நிலை பிறப்பாலோ, செல்வத்தாலோ அல்லது அறிவாலோ உருவாக்கப்பட்டது. உயர்குடி முறை என்பது திறமை முறைக்கு எதிர்மறையானது என்று தற்காலத்தில் எண்ணப்படுகிறது. இம்முறையால் திறமையற்றோர் உயர்பதவிகளைப் பெறுகின்றனர். இம்முறை முன்னேற்றத்தை பாதிக்கின்ற ஒன்றாக அமைகிறது. எனவே இம்முறையை புறக்கணிக்கின்ற ஒரு நிலை கொஞ்சம் கொஞ்சமாக உருவானது. உயர்குடி வகையில் பணியாளர்கள் ஆட்சேர்ப்பு அதிகாரம் கொண்ட அதிகாரியின் தனிப்பட்ட முடிவின் அடிப்படையில் சேர்க்கப்படுகின்றனர். இம்முறையில் தனிநபரின் திறமைக்கோ, தகுதிக்கோ முக்கியத்துவம் வழங்கப்படுவதில்லை. இம்முறை மக்களாட்சி மாண்பிற்கு விரோதமான ஒன்றாக கருதப்பட்டது.

மக்களாட்சி

இவ்வகையில் அரசுப்பணிகள் முடிவில் பொதுமக்களுக்கும், பொதுமக்கள் கருத்திற்கும் பொறுப்புடையதாய் காணப்படுகிறது. அரசுப்பணியில் ஈடுபட்டுள்ளோர் பொதுப்பணியாளர் என்று அழைக்கப்படுவதற்கு முழு அளவில் தகுதி பெற்று விளங்குகின்றனர். இவ்வகையில் அடிப்படை அதிகாரம் மக்களிடத்தில் நிலவுகிறது. மக்களாட்சி தத்துவத்திற்கு ஏற்ப இவ்வகை அமைப்பு செயல்படுகிறது. மக்களாட்சி அமைப்பில் பெருமளவில் அதிகாரமும், பொறுப்பும் பரவலாக்கப்படுகிறது. மக்கள் துவக்கம், மக்கள் தீர்ப்பு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் இம்முறை செயல்படுகிறது. எல்லா அதிகாரத்திற்கும் தோற்றுவாயாக மக்கள் கருதப்படுகின்றனர். மக்களுடைய தேவைகளை நிறைவேற்ற தங்களால் இயன்ற அளவு நல்லமுறையில் பலநடவடிக்கைகளை மக்களே மேற்கொள்கின்றனர்.

மக்களாட்சி வகையில் எல்லா மக்களும் சமமாக நடத்தப்படுகின்றனர். இந்தியாவில் அனைவரும் சமம் என்ற இந்நிலை அரசியலமைப்பின் மூலம் உறுதி செய்யப்படுகிறது. அரசுப்பணிக்கு ஆட்சேர்ப்பில் அனைத்து மக்களுக்கும் சம வாய்ப்பு வழங்கப்பட வேண்டும் என்பது இந்திய அரசியலமைப்பில் எழுதி வைக்கப்பட்டுள்ள பொதுவான விதியாகும். நிருவாகப் பணியில் அமர ஒரு குறிப்பிட்ட வயது உலகின் அத்தனை நாடுகளிலும் வகுத்தளிக்கப்பட்டுள்ளது.

அமெரிக்காவில் பணியாளர் குழாமின் வளர்ச்சி

பணியாளர் நிருவாகம் வரலாற்றின் பல்வேறு காலகட்டங்களில் பல்வேறு விதமாக அணுகப்பட்டது. தகுதியின் அடிப்படையில் பணிக்கு ஆட்சேர்த்து, பதவி உயர்வு அளித்து, நிர்வகித்தல் அவற்றுள் முக்கியமான ஒரு முறையாக கருதப்பட்டது. அரசியல் சார்ந்த அளவில் பணிக்கு ஆட்சேர்த்து, பதவி விளக்கம் செய்தல் இன்னொரு முறையாகக் கருதப்பட்டது. இம்முறையை ஆதரவுக் கொள்ளை முறை என்றழைத்தனர். பொதுவாக பொதுப்பணிக்கு ஆட்சேர்ப்பதில் இவ்வணுகு முறையில் ஏதாவது ஒரு அணுகுமுறையை பின்பற்றுவர் அல்லது இவ்விரு அணுகுமுறையையும் ஒருங்கிணைத்த ஒரு முறையை பின்பற்றுவர். அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் பொதுப்பணியாளர் கொள்கை எல்லா அணுகு முறையையும் உள்ளடக்கிய ஒன்றாக காணப்படுகிறது.

நிருவாகத்தின் பதவிகளை நிரப்ப பணிக்குரிய தகுதிகளுக்கு முதல் ஆறு குடியரசுத் தலைவர்களும் அமெரிக்காவில் முக்கியத்துவம் வழங்கினர். தகுதிக்கு முக்கியத்துவம் வழங்கினாலும், அரசியல் சார்ந்த ஈடுபாட்டிற்கும் முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டது. எடுத்துக்காட்டாக குடியரசுத் தலைவர் ஜார்ஜ் வாஷிங்டன் தகுதியின் அடிப்படையில் திறமை வாய்ந்தவர்களை பணிக்கு சேர்க்க முனைந்த போது, பெடரலிஸ்ட் கட்சியை ஆதரிக்கும் திறமை வாய்ந்தோரின் பெயர்களைத் தேர்ந்தெடுத்ததைக் கூறலாம். மேலும், மைய அரசை வலுப்படுத்தவும், ஒருங்கிணைவைத் தோற்றுவிக்கவும், பகுதி வாரியாக ஆட் சேர்ப்பில் பிரதிநிதித்துவம் வழங்கப்பட்டது. அக்காலத்தில் தகுதி வாய்ந்தவர்கள், சமுதாயத்தின் உயர்மட்டத்தில் வாழ்ந்து வந்த கல்வி அறிவு படைத்தவர்கள் ஆவர். சாதாரண குடிமக்களுக்கு கல்வி பெறும் வாய்ப்பு அக்காலத்தில் கிட்டவில்லை. எனவே கூட்டாட்சி அரசாங்கத்தில் பொதுப்பணிகள் சமுதாயத்தின் உயர் மத்திய வகுப்பைச் சார்ந்தோரால் நிரப்பப்பட்டது.

இம்முறையில் ஒரு மாற்றத்தைக் கொண்டுவர ஏழாவது குடியரசுத் தலைவராகிய ஆன்ட்ரூ ஜாக்சன் முயற்சிகளை மேற்கொண்டார். உயர்வகுப்பைச் சார்ந்தோர் மட்டும் பொதுப்பணியில் அமர்த்தப்படும் நிலையை மாற்றி, எல்லா வகுப்பைச் சார்ந்த மக்களையும் இடம்

பெறச் செய்யும் முயற்சிகளில் குடியரசுத் தலைவர் ஆன்ட்ரு ஜாக்சன் கவனம் செலுத்தினார். அரசுப்பணியை ஜனநாயக ரீதியில் மாற்ற சுழற்சி அடிப்படையில் பதவிகளை வழங்கும் குறிப்பிட்ட திட்டங்களை குடியரசுத்தலைவர் வழங்கினார்.

1800ம் ஆண்டில் ஆதரவுக் கொள்ளை முறை அமெரிக்காவில் மாநில மற்றும் உள்ளாட்சி அரசாங்க பொதுப்பணி முறையமைவில் வலுவாய் இடம் பெற்றது. ஜாக்சனைத் தொடர்ந்து பதவிக்கு வந்த குடியரசுத்தலைவர்கள் இம்முறையைப் பின்பற்றி அரசியல் அடிப்படையில் பதவி நீக்கங்கள் செய்தனர். இம்முறை 1829ம் ஆண்டு திடமாய் நிலை நிறுத்தப்பட்டது. குடியரசுத்தலைவர் லிங்கனின் பதவிக் காலத்தில் ஆதரவுக்கொள்ளை முறை புதுப்பொலிவைப் பெற்றது.

ஆதரவுக்கொள்ளை முறை அமெரிக்க சமுதாயத்தில் நிலவும் ஒரு தீமையாக கருதப்பட்டது. இத்தீமையை எதிர்த்து அமெரிக்காவில் ஒரு சிறு மக்கள் கூட்டம் குரல் எழுப்பினர். அக்கூட்டத்தினர் "பொதுப்பணி சீரமைப்பாளர்" என்றழைக்கப்பட்டனர். இக்கூட்டத்தில் நாட்டின் கிழக்குப்பகுதியில் உள்ள உயர்மட்டத்தைச் சார்ந்த அரசியல்வாதிகள், சட்ட நிபுணர்கள், தொழிலதிபர்கள், பத்திரிக்கையாளர்கள், கல்வியாளர்கள் போன்றோர் அடங்குவர்.

பொதுப்பணி சீரமைப்பாளரின் இயக்கம் வெற்றிகரமாய் செயல்பட்டது. எனவே 1892ம் ஆண்டு நடந்தேறிய காங்கிரசுக்கான பொதுத்தேர்வில் "பொதுப்பணி சீரமைப்பு" குடியரசு மற்றும் ஜனநாயக்கட்சிகளின் தேர்தல் பிரச்சாரத்தில் முக்கிய இடத்தைப் பெற்றது. ஆட்சேர்ப்பில் திறமை முறையை புகுத்த 1871ம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதம் குடியரசுத் தலைவர் பணி ஒதுக்கீட்டிற்கு காங்கிரஸ் அங்கீகாரம் வழங்கியது. அவர் அரசுப்பணி ஆணையம் ஒன்றைத் தோற்றுவித்தார். அவ்வாணையம் அரசுப்பணி சட்டங்களை வகுத்தது. அதனடிப்படையில் சில கூட்டாட்சித் துறைகளில் ஆட்சசேர்ப்பிற்கான போட்டித் தேர்வுகள் நடத்தப்பட்டன. ஆனால் 1873ம் ஆண்டு காங்கிரஸ் இவ்வாணையத்திற்கு பண ஒதுக்கீடு செய்ய மறுத்துவிட்டது. எனவே இவ்வாணையம் தனது செயல்பாட்டை நிறுத்தி வைத்தது.

பொதுப்பணி சீரமைப்பாளரின் இயக்கம் வெற்றிகரமாய் செயல்பட்டது. எனவே 1892ம் ஆண்டு நடந்தேறிய காங்கிரசுக்கான பொதுத் தேர்லில் "பொதுப்பணி சீரமைப்பு" குடியரசு மற்றும் ஜனநாயகக் கட்சிகளின் தேர்தல் பிரச்சாரத்தில் முக்கிய இடத்தைப் பெற்றது. ஆட்சேர்ப்பில் திறமை முறையை புகுத்த 1871ம் ஆண்டு மார்ச்சு மாதம் குடியரசுத் தலைவர் கிராண்டுக்கு காங்கிரஸ் அங்கீகாரம் வழங்கியது. அவர் அரசுப்பணி ஆணையம் ஒன்றைத் தோற்றுவித்தார். அவ்வாணையம் அரசுப்பணி சட்டங்களை வகுத்தது. அதனடிப்படையில்

சில கூட்டாட்சித் துறைகளில் ஆட்சேர்ப்பிற்கான போட்டித் தேர்வுகள் நடத்தப்பட்டன. ஆனால் 1873ம் ஆண்டு காங்கிரஸ் இவ்வாணையத்திற்கு பண ஒதுக்கீடு செய்ய மறுத்துவிட்டது. எனவே இவ்வாணையம் தனது செயல்பாட்டை நிறுத்தி வைத்தது.

1881ம் ஆண்டு வேலைகிட்டாத ஒரு இளைஞன் ஆதரவுக்கொள்ளை முறையில் அதிருப்தி அடைந்து அன்றைய குடியரசுத்தலைவர் கேரிபீல்டு என்பாரை கொலை செய்தான். அதைத் தொடர்ந்து அரசுப்பணி சீரமைப்பு முக்கியத்துவம் பெற்றது. 1883ம் ஆண்டு பென்டில்டன் சட்டம் நிறைவேற்றப்பட்டது. அச்சட்டம் இன்றளவும் அரசுப்பணிக்கு ஆட்சேர்க்க அடிப்படையாய் அமைந்துள்ளது. அரசுப்பணிக்கு தகுதிபடைத்தோரை கண்டுபிடித்து பணிக்கு ஆட்சேர்ப்போருக்கு உதவ அரசுப்பணி ஆட்சேர்க்கும் ஆணையம் ஒன்று உருவாக்க 1883ம் ஆண்டு நிறைவேற்றப்பட்ட பென்டில்டன் சட்டம் வழிவகுத்தது. மூவர் அடங்கிய அரசுப்பணி ஆட்சேர்க்கும் ஆணையம் ஒன்றினை அச்சட்டம் தோற்றுவித்தது. அவ்வாணையத்தின் உறுப்பினர்கள் அமெரிக்க குடியரசுத்தலைவரால் செனட் சபையின் அனுமதியுடன் நியமனம் செய்யப்பட்டார்கள். சட்டத்தின் அடிப்படையில் இரண்டிற்கு மேற்பட்ட உறுப்பினர்கள் ஒரே அரசியல் கட்சியைச் சார்ந்தவர்களாய் இருத்தல் கூடாது. மேலும் உறுப்பினர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கென்று பதவியில் நியமிக்கப்படுவதில்லை. நாளடைவில் பொது பணியாளர் நிருவாகத்தின் எல்லை விரிவடைந்ததால், அரசுப்பணி ஆட்சேர்ப்பு ஆணையத்தின் பணி அதிகரித்தது. இன்று இவ்வாணையத்தின் பணி போட்டித் தேர்வுகள் நடத்தி, தகுதி படைத்தோரின் பட்டியலை உருவாக்குவதுடன் முடிவடைவதில்லை. பணியாளரை வகைப்படுத்தல், உண்மையுடன் பணியாளரை இயங்க வைத்தல், பணிதனில் நேர்மையான வழிமுறையை கடைப்பிடிக்க வழிவகுத்த 1948ம் ஆண்டைய நிர்வாகச் சட்டத்தை செயல்படுத்தல், பணிநிலை அறிக்கைகளை தயாரித்து பராமரித்தல், திறமை ஆய்வு முறையை நிர்வகித்தல், பதவி ஓய்வு திட்டத்தை செயல்படுத்தல் போன்ற பல்வேறான பணியாளர் நலன் மற்றும் முன்னேற்ற செயல் திட்டங்களை இவ்வாணையம் நடைமுறைப்படுத்துகிறது. தமது பணிதனை திறம்பட ஆற்ற அரசுப்பணி ஆட்சேர்ப்பு ஆணையத்தின் கீழ் பதினான்கு வட்டார அலுவலகங்கள் செயல்படுகின்றன. ஒவ்வொரு வட்டார அலுவலகத்திற்கும் ஒரு நெறியாளர் தலைமை ஏற்கிறார். வட்டார அலுவலகத்திற்கு கீழ் பல கிளை அலுவலகங்களும், 700 உள்ளாட்சி வாரிய அலுவலகங்களும் செயல்படுகின்றன. அரசுப்பணிகளின் 92 விழுக்காடு பதவிகள் போட்டித் தேர்வுகள் மூலம் நிரப்பப்படுகின்றன. அதிகாரிகளின் வேண்டுகோளுக்கிணங்க ஆணையம்

தகுதியின் அடிப்படையில் ஒரு பணிக்கு மூவரின் பெயர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து பரிந்துரை செய்கிறது. அதிகாரி மூவரில் ஒருவரைப் பணிக்குத் தேர்ந்தெடுக்கிறார்.இம்முறை ஆட்சேர்ப்பின் பாகுபாடற்ற நிலையை குலைக்கிறது. உலகின் பிற ஜனநாயக நாடுகளைப் போன்று அமெரிக்காவில் அரசுப்பணியாளர்கள் நாட்டின் அரசியலில் தீவிர பங்கு ஏற்க இயலாது.

இங்கிலாந்தில் பணியாளர் குழாமின் வளர்ச்சி

1855ம் ஆண்டிற்கு முன் பெரும்பாலான அரசுப்பணிகளுக்கு ஆட்கள் ஆதரவு அடிப்படையில் அமர்த்தப்பட்டனர். பணியாளர்கள் உகந்த அமைச்சராலோ அல்லது நிதித்துறை செயலராலோ நியமனம் செய்யப்பட்டனர். 1853ம் ஆண்டு நிதி அமைச்சராய் இருந்த திரு கிளாட்ஸ்டோன் அரசுப்பணி முறையமைவின் தோற்றத்திற்கு பொறுப்புடையவராவார். அரசுப்பணி பற்றிய ஆய்வு நடத்தி அறிக்கை சமர்ப்பிக்க சர் சார்லஸ் டிரவலியன் என்ற ஆங்கிலேய அதிகாரியும் சர்.ஸ்டேபோர்ட் நார்த்கோட் என்ற அரசியல் தலைவரும் கேட்டுக் கொள்ளப்பட்டனர். “நிரந்தர அரசுப்பணி அமைப்பு”, என்ற தலைப்பில் தமது அறிக்கையை இவ்விரு நபர்களும் 1853ம் ஆண்டு நவம்பர் மாதம் 23ம் தியதி சமர்ப்பித்தனர். பின்வரும் அடிப்படையில் அரசுப்பணி அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும் என்று இவ்விருவரும் பரிந்துரை செய்தனர். அவை:

1. முறையான தேர்வு மூலம் திறமையான நபர்களை பொதுப்பணிக்கு தேர்ந்தெடுத்தல்.
2. விரும்புகின்ற அளவில் பதவி உயர்வை அடைய தேவையான தகுதியை வளர்த்தல்
3. ஒன்றுபட்டு பணிபுரிதலை சீர்குலைக்கும் தீய சக்திகளை களைதல் என்பவையாகும்.

வெளிப்படையான போட்டித்தேர்வுகள் மூலம் பணிக்கு ஆட்களைத் தேர்ந்தெடுத்தலை இவ்வறிக்கை எடுத்தியம்பியது. மைய அரசின் பணிதனை இவ்வறிக்கை இரண்டாகப் பிரித்தளித்தது. அவை:

அறிவு சார்ந்த பணி, தொழில் நுட்ப பணி என்பவையாகும். இவ்வறிக்கை பலவிதமாய் விமர்சிக்கப்பட்டது. எவ்வாறெனினும், இவ்வறிக்கையின் அடிப்படையில், 1855ம் ஆண்டு மே மாதம் 21ம் நாள் தேர்வுகள் நடத்த அரசுப் பணி ஆட்சேர்க்கும் ஆணையம் ஏற்படுத்தப்பட்டது கிளாஸ்டோன் பிரதமராய் பொறுப்பேற்ற போது 1870ம் அண்டு வெளிப்படையான போட்டித்தேர்வு முதலாவதாக நடத்தப்பட்டது. ஆரம்பத்தில் இவ்வாணையத்தில் மூன்று உறுப்பினர்கள் நியமனம் செய்யப்பட்டனர். ஆனால், இப்பொழுது இவ்வாணையத்தில் ஆறு உறுப்பினர்கள் பங்கேற்கின்றனர்.

எல்லாமட்டத்திலும் உள்ள பணிகளை பரிசீலனை செய்ய அரசாங்கம் 1874ம் ஆண்டு ஏப்ரல் மாதம் மற்றொரு அரசுப் பணி விசாரணைக் குழுவை நியமித்தது. சர்.லியான் பிளே.ஃ.பேர் அதன் தலைவராய் பொறுப்பேற்றார். பிளெ.ஃ.பேர் குழு பின் கூறப்பட்டுள்ள செயல்களைப் பரிசீலனை செய்தது. அவை:

1. அரசு பணியாளர்களை பணியில் அமர்த்தும் வழிமுறைகள்
2. பணியாளர்களை ஒரு அலுவலகத்திலிருந்து இன்னொரு அலுவலகத்திற்கு பதவி மாற்றம் செய்யும் முறைகள்
3. அரசுப் பணியை முழுமையாக வகைப்படுத்தும் சாத்தியக்கூறுகள்
4. அதிக முக்கியத்துவம் பெறாத எழுத்தர் போன்ற பணிகளுக்கு பணியாளர்களை அமர்த்தும் முறைகள் போன்றவையாகும்.

எல்லா விண்ணப்பத்தாரர்களுக்கும் தங்களது தகுதியை வெளிப்படுத்தும் தேர்வை பிளே.ஃ.பேர் குழு பரிந்துரைத்தது. இக்குழுவின் அறிக்கையில் காணப்பட்ட சில பகுதிகள் ஏற்கப்பட்டது. ஆனால் சில பகுதிகள் நிராகரிக்கப்பட்டது.

எவ்வாறெனினும் 1910ம் ஆண்டு மெக்டோனெல் என்ற பிரபுவின் தலைமையின் கீழ் ஒரு அரசுக்குழு அரசுப்பணிக்காக ஏற்படுத்தப்பட்டது. இக்குழு எப்பயனுமின்றி நான்காண்டுகள் செயல்பட்டது. இக்குழுவின் பரிந்துரைகள் காலத்திற்கு ஒவ்வாதது என்று நிராகரிக்கப்பட்டது. பின்னர் கிளாட்ஸ்டோன் என்பாரின் தலைமையின் கீழ் அரசுப்பணி ஆட்சேர்ப்பில் நிலவும் பிரச்சனைகளை ஆய்வு செய்ய ஒரு குழு நியமிக்கப்பட்டது. போருக்குப் பின் அரசுப்பணிக்கென நிபுணர்கள் அடங்கிய விட்லி குழு அமைக்கப்பட்டது. இக்குழு நான்கு வகுப்புக்களை அரசுப்பணியில் பரிந்துரைத்தது. அவை நிருவாகம், ஆட்சித்துறை, எழுத்தர், உதவி எழுத்தர் என்பவையாகும். இக்குழுவின் பரிந்துரைகளை அரசு ஏற்றது. அரசுப்பணியின் அமைப்பினை விசாரிக்க 1929ம் ஆண்டு அரசாங்கம் டோமின் குழுவை நியமித்தது. அடுத்ததாக 1966ம் ஆண்டு அரசுப்பணி சீர்திருத்தக்குழு அமைக்கப்பட்டது.

இந்தியாவில் அரசுப் பணிகளின் வளர்ச்சி

இந்தியாவில் அரசுப் பணியாளர்கள், ஆங்கிலேய கிழக்கிந்திய கம்பெனியினரால் அவர்களது தேவைகளை நிறைவேற்றக் கூடியவர்களாக இருந்து, பின்னர் அரசுப் பணியாளர்களாக மாறியுள்ளனர். இந்தியாவில் அரசுப் பணியானது 17ம் நூற்றாண்டில் ஆங்கிலேயர் கிழக்கிந்தியக் கம்பெனியின் மூலம் வியாபாரம் செய்ய இந்நாட்டிற்கு வந்ததிலிருந்து ஆரம்பமாயிற்று. கிழக்கிந்தியக் கம்பெனியின் நியமனங்கள் இங்கிலாந்தில் இருந்த இயக்குநர் முறைமன்றத்தின் மூலமாக நியமனம் செய்யப்பட்டன. இந்த நியமனங்கள் மரபுரிமைத் தன்மையில் செய்யப்பட்டன. இந்தியாவில் முதன்முதலாக ஒப்பந்தப்

பணியாளர்கள் என்ற முறைதான் ஏற்படுத்தப்பட்டது. இவர்கள் அனைவரும் வியாபாராத்திற்காகவே நியமனம் செய்யப்பட்டவர்கள். இவர்கள் கிழக்கிந்தியக் கம்பெனியின் எழுத்தர்கள், சிறிய பெரிய வியாபாரிகள் ஆகியோர்களாவர்.

பணியாளர்கள் படிநிலையாக அமையப்பெற்றவர்கள். முதல்நிலையில் பெரிய வியாபாரிகள், அவர்களுக்குக்கீழ் சிறிய வியாபாரிகள், அதற்குக்கீழ் ஃபாக்டர் என்பவர்களும், அவர்களுக்குக்கீழ் எழுத்தர் அல்லது பணியாளர்கள். பணியாளர்கள் ஐந்து வருடங்கள் பணிபுரிந்த பின்னர்தான் ஃபாக்டர் ஆக முடியும். ஃபாக்டர் மூன்று ஆண்டுகள் அனுபவம் நிறையப் பெற்றதும் சிறிய வியாபாரிகளாகவும், பின்னர் இவர்களின் மூன்று ஆண்டுகள் அனுபவத்திற்குப் பின்னர் பெரிய வியாபாரிகளாகவும் பதவி உயர்த்தப்பட்டனர். பதவி உயர்வுகள் அனைத்தும் பதவி முதன்மையைக் கொண்டு வழங்கப்பட்டது. எழுத்தர்களை இயக்குநர் முறைமன்றமே தேர்ந்தெடுத்தது. 16 வயதிற்கு மேற்பட்டவர்கள் நியமிக்கப்பட்டனர். பின்னர் 1714ம் ஆண்டு நியமனத்திற்கு ஒரு கட்டுப்பாடு கொண்டுவரப்பட்டது. இயக்குநர் முறைமன்றத்தில் உள்ள உறுப்பினர்களில் ஒருவர் விண்ணப்பங்களைப் பரிந்துரை செய்தால்தான் நியமனம் செய்யப்படும் என்று கட்டுப்பாடு செய்யப்பட்டது. இக்கட்டுப்பாடுதான் முதன் முதலாக மரபுரிமை நியமனத்தைச் செயலிற்குக் கொண்டுவந்தது. இயக்குநர்கள் முறைமன்ற உறுப்பினர்கள் தங்களது உறவினர்களையும், நண்பர்களையும் பதவியில் நியமிக்க இம்முறை ஊக்குவித்தது. தகுதி பெற்றவர்கள் நியமனம் செய்வதற்கு இது ஒரு தடைக்கோலாகவும் அமையலாயிற்று.

இதன்பின்னர், மிகுதியான நிலப்பரப்பு கம்பெனியாரின் ஆளுகைக்குக்கீழ் வந்தது. இதனால் வேலைக்கு அதிகமான நபர்கள் தேவைப்பட்டனர். பணியாளர்களைத் தக்க திறமைமிக்கவர்களாகத் தரத்தை உயர்த்தவும், நிர்வாகத்திலுள்ள தவறான செயல் முறை, நிலவிய கையூட்டு, தனியார் வியாபாரம் போன்ற குறைபாடுகள் நீக்க, நிர்வாக முறையை சீர்படுத்த, சில ஒழுக்கவிதிகள் தேவையென்பது உணரப்பட்டது. இதன் விளைவாக அப்போது ஆளுநராக இருந்த இராபர்ட் கிளைவ் மேற்படி தீமைகளுக்கு முடிவுகட்ட நடவடிக்கை எடுத்தார். இதன்படி கிழக்கிந்தியக் கம்பெனியில் பணிபுரிகின்ற அனைவரும் ஒரு ஒப்பந்தம் செய்து கொள்ளவேண்டுமெனக் கூறினார். இதன்படி பணியாளர்கள் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப் பணிபுரிய வேண்டுமென்பதோடு, பொது மக்கள் கொடுக்கும் அன்பளிப்பு போன்றவற்றை ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடாதென்றும், தனிப்பட்ட வியாபாரம் செய்யக் கூடாது என்றும் கட்டுப்பாடுகள் உருவாகின.

உருவாக்கப்பட்ட கட்டுப்பாடுகள் தங்களுடைய செல்வ வாழ்க்கையைப் பாதிப்பதாகச் சிலர் கருதிய போதிலும், பொதுவாகக் கம்பெனியின் வளர்ச்சியை முன்னிட்டும், நல்ல பெயர் எடுக்கவேண்டுமென்றும் அப்பொழுது வேலையில் உள்ளோர் இவற்றை ஏற்றனர். இங்ஙனம் ஒப்பந்தம் செய்துகொண்ட பணியாளர்கள் அனைவரும் ஒப்பந்தப் பணியாளர்கள் என்று அழைக்கப்பட்டனர். இந்த முறையானது இந்தியாவிற்குப் பணிபுரியவந்த ஆங்கிலேயர்களிடமே முதன்முதலாக பொதுவாக அமல்படுத்தப்பட்டது. பணியின் தரத்தை உயர்த்தவும், மரபுரிமை நியமனத்தின் கொடூரங்களைத் தவிர்க்கவும், தகுதிக்கு மதிப்பளிக்கவும் இந்த ஒப்பந்தப் பணியாளர்கள் அத்தியாவசியமாகத் தேவைப்பட்டனர். கம்பெனி வருவாயை உயர்த்த இது ஒரு வழியாகவும் மாறியது.

தற்கால அளவில் சொல்லக் கூடிய அரசுத்துறைப் பணிகள், அவற்றின் அமைப்பு ஆகிய முறையை ஹேஸ்டிங்ஸ் பிரபு, கார்ன்வாலிஸ் பிரபு ஆகியோர்கள்தான் கொண்டு வந்தவர்கள். வாரன் ஹேஸ்டிங்ஸ் அடிக்கல் நாட்டியவர் என்றால், அடிவாரத்தையொட்டி அதன்மீது கட்டிடம் எழுப்பியவர் எனக்கூறுவது சாலவும் பொருந்தும். கிளைவ் செய்த சீர்திருத்தத்தைக் கார்ன்வாலிஸ் பின்பற்றியதால் ஒப்பந்தப்பணிகள் ஏற்படமுடிந்தது. அரசுப் பணியில் இந்த ஒப்பந்தப் பணியானது மத்திய அரசாங்கத்திற்கு மட்டுமே உரித்தானதென எண்ணவேண்டாம். ஏனெனில் அப்பொழுதிருந்த மூன்று மாகாணங்களுக்குமே தனித்தனியான அரசுப் பணிகள் இருப்பதற்கு வசதி செய்யப்பட்டிருந்தது. உதாரணமாக வங்காள அரசுப் பணி, பம்பாய் அரசுப்பணி மற்றும் சென்னை அரசுப்பணியென மூன்று அரசுப் பணிகள் இருந்துள்ளன.

இந்த மூன்று மாகாணங்களுமே அரசுப் பணியைப் பொறுத்த அளவில் தனித்தனியே ஒவ்வொன்றும் முழுமை பெற்றதாகவே இருந்துள்ளது. 1793ம் ஆண்டுச் சட்டமானது முறைமன்ற உறுப்பினர் முதல் ஒப்பந்த அரசுப் பணியாளர் வரையிலும் அனைத்துப் பதவிகளையும் ஒதுக்கீடு செய்ய வழி செய்யப்பட்டிருந்தது. இந்த ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட காலியிடங்கள் அந்தந்த மாகாணத்தைச் சேர்ந்த பணியாளர்களாலே நிரப்பப்பட்டுள்ளது. மேலும் ஒரு மாகாணத்திற்கும் மற்றொரு மாகாணத்திற்கும் பதவி மாற்றங்கள் செய்வதற்கு வழிசெய்யப்படவில்லை. இந்நடைமுறையானது 1876ம் ஆண்டு வரையிலும் தொடர்ந்து நீடித்தது. 1878ம் ஆண்டில் சாலிஸ்பரி பிரபு, அரசுச் செயலராக வந்த பின்னர் இம்முறை மாற்றப்பட்டது. இதன்படி மாகாணங்களிடையே பணியாளர்கள் மாற்றம் செய்யப்பட்டனர். ஒப்பந்தப் பணியாளர்களால் வளர்ந்து வந்த இந்தியாவின் தேவைகளை சமாளிக்க

முடியவில்லை. எனவே தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் வண்ணம், வெளியாட்கள் சிலர் நியமனம் செய்யப்பட வேண்டியதாயிற்று, எளிதாகக் கிடைக்கக் கூடிய வெளியாட்கள் இந்தியர்களாக இருந்த காரணத்தால், இப்பணிக்கு இந்தியர்கள் மிகுதியாக இடம்பெறலாயினர். இந்தப் பணிக்கு நியமனம் செய்யப்பட்டவர்கள் ஒப்பந்தமில்லாப் பணியாளர்களென அழைக்கப்பட்டனர். ஏனெனில் இப்பணியில் சேர்கின்ற போது எந்தவித ஒப்பந்தமும் கொடுக்க வேண்டுமென்பது அவசியமில்லாமல் இருந்தது.

மேலை நாட்டு ஆங்கிலக் கல்வியானது இந்தியாவில் பரவிய காரணத்தால், இந்தியர்களும் உயர்ந்த பதவிகளுக்குச் செல்ல வேண்டுமென்பதில் கவனம் செலுத்தலாயினர். இந்தியர்கள் உயர் பதவியான ஒப்பந்தப் பணிகளுக்குச் செல்ல தடையேதும் செய்யப்படவில்லை.

மேலும், இந்தியர்களுக்கு நிர்வாகத்தில் பங்கு அளிக்கும் எண்ணமானது அதிகரித்துக் கொண்டே வரலாயிற்று. சார்லஸ் உட் என்பவர் அரசாங்கச் செயலர் ஆவர். இவர் இந்தியர்களுக்கு நிருவாகத்தில் பங்கு கொடுப்பது குறித்து ஆராய ஒரு கமிட்டியை நியமித்தார். இக்கமிட்டி தனது இரண்டாவது அறிக்கையில், நிருவாகத்தில் இந்தியர்களுக்கு இடம் கொடுத்தால்தான் இங்கிலாந்து தனது அதிகாரத்தை இந்தியாவில் வைத்துக் கொள்ள முடியுமெனக் கூறியது. எனவே மாற்றங்கள் கொண்டு வரவேண்டுமென்பது உறுதியானதாகியது. இதற்குத் தேர்வு முறையில் முதலில் மாற்றங்கள் செய்தால்தான் முடியுமென்பது உணரப்பட்டது. ஏனெனில் இத்தேர்வு முறையானது மிகவும் பழக்கப்பட்டதாக, நடைமுறையில் இருந்து வந்துள்ளதால், மாற்றம் செய்வதுவும் கடினமான ஒன்றாகவே தோன்றியது. மேலும் இங்கிலாந்தில் நடைபெறுகின்ற தேர்வுகளைப் பயன்படுத்தக் கூடிய அளவில் இந்தியர்கள் திகழவில்லை. ஏராளமான இடர்பாடுகளைச் சந்தித்தால்தான் மேற்படி தேர்வில் மாற்றங்கள் செய்ய முடியுமென்பது உணரப்பட்டது. மேலும் இக்கமிட்டியின் பரிந்துரை பலவகைகளில் ஆராயப்பட்டது.

மேற்படி கமிட்டியின் பரிந்துரை மூலமாக ஒப்பந்தப் பணியாளர்கள் வெளியிலிருந்து எடுக்கப்பட்டால், ஒப்பந்தப்பணியின் நெருக்கம் குறைவுபட வழியுண்டு என்பதை உணர்ந்தனர். ஏனெனில் ஒப்பந்தப் பணியாளர்கள் கீழ்மட்டத்தில் நியமனம் பெற்று, படிப்படியாகப் பதவி உயர்வின் மூலமான ஒப்பந்தப் பணியை அடைந்தவர்களென்பதை அறிவோம். அப்பேர்பட்டவர்களிடையே வெளியாட்களும் இடம்பெற்றால் அவர்களைப் பாதிக்குமென்பதையும் கண்ணுறவேண்டும். ஒப்பந்தப் பணியானது பதவி முதன்மையைக் கொண்டு ஒழுங்கு படுத்தப்பட்டு, பதவி உயர்வுகள் அளிக்கப்பட்டு வந்துள்ளதால், கையூட்டுகள்

சிலவற்றைத் தவிர்த்து செம்மையாக, சீராக நிருவாகம் நடைபெற்று வந்துள்ளது. இதனை விடுத்து எல்லோருக்கும் வாய்ப்பு அளித்தால், மறுபடியுமாக கையூட்டுக்கள் போன்றவை ஏற்பட்டு, நிருவாகத்திறமை குறைவுபடுமென அஞ்சினர். கமிட்டியானது பொதுப்படையாக மாற்றங்கள் வேண்டுமெனக் கூறியதே தவிர, ஒப்பந்தப் பணி தேர்வு முறையில் குறுக்கிட விரும்பாமல் அங்ஙனம் கூறியது, மேலும் தேர்வு முறையில் தலையிட்டால், மாற்றம் செய்தால் ஒப்பந்தப் பணியே சிதைந்துவிடுமெனவும் அஞ்சப்பட்டது.

சார்லஸ்உட் மேற்படி கமிட்டியின் பரிந்துரைகளை நன்கு ஆய்ந்த பின்னர் 1861ம் ஆண்டு இந்திய அரசுத்துறைப் பணிச்சட்டத்தை நிறைவேற்றினார். இதற்கு முன் உள்ள 1792ம் ஆண்டுச் சட்டத்தில் வரையறுத்துள்ள குறிப்பிட்ட பதவிகளுக்கு மட்டுமில்லாமல், ஏராளமான அரசுப்பணி நியமனங்கள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. முறைமையில்லா நியமனங்கள் அனைத்தும் சட்டத்துவமாக்கப்பட்டன. சில நியமனங்கள் ஒப்பந்த பணியாளர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்டன. சில தனித்துவ சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப இந்திய அதிகாரிகளையும், ஒப்பந்த பணியாளர்கள் இல்லாதவர்கள் கட்டுப்பாடுகளுடன் நியமிக்க அதிகாரம் வழங்கியது. இப்புதிய முறையில் 7 ஆண்டுகள் இந்தியாவின் இருந்தவர்கள். மேற்படி நியமனங்களில் சேர்க்கத் தகுதி ஆனவர்கள் தேர்வுகள் எழுதி வெற்றிபெற வேண்டும். இந்த நியமனங்கள் அனைத்தும் தற்காலிகமானவை. இவற்றிற்கு அரசுச் செயலர் மன்றத்தின் அனுமதியை 12 மாதங்களுக்குள் பெற்றாக வேண்டும். அவ்வாறு அனுமதி பெறத் தவறினால் மேற்படி நியமனங்கள் தள்ளுபடி செய்யப்பட்டு விடும். இவ்வாறு சட்டம் அனுமதித்தாலும் அச்சட்டம் செயலாக்கப் படாமல் அப்படியே இருந்தது. இந்தச் சட்டம் வளர்ந்து வரும் இந்தியர்களின் எண்ணங்களை ஈடேற்றவில்லை. இந்திய அதிகாரிகளும் இந்தச் சட்டத்தை நிறைவேற்றுவதில் ஆர்வம் காட்டவில்லை. அக்கரை எடுத்துக் கொள்ளவில்லை. மேலும் சட்டத்தில் வரையறுத்துள்ள தேர்வுகளை இந்தியர்கள் எளிதாகத் தேர்வு பெற முடியாத வண்ணமாக அமைக்கப்பட்டு இருந்தது.

இந்தியர்களுக்கு பல வாய்ப்புக்கள் வழங்கப்பட்டு இருந்த போதிலும், இந்திய அரசுத் துறை பணிக்கு 1863ம் ஆண்டு, திறந்த வெளிப் போட்டியின் மூலமாக ஒரு இந்தியர் மட்டுமே தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டார். மேலும் இந்தியர்கள் குறைவாகவே தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டதால், 1868ம் ஆண்டு ஜான் லாரன்ஸ் அரசாங்கமானது 8 உதவித்தொகைகளை நிறுவியது. இந்த உதவித் தொகையின் மூலமாக இந்தியர்கள் ஆங்கிலத்தையும் மற்ற பாடங்களையும் படிக்க வசதி செய்யப்பட்டது. இவ்வாறு படித்தால், அரசுத் துறைப் பணித்

தேர்வில் வெற்றி பெறலாமென நம்பப்பட்டது. ஆனால் இம்முறை திருப்திகரமாகச் செயல்படவில்லை என்பதை அரசுச் செயலர் அர்கில் பிரபு கூறியதோடு, 1833ம் ஆண்டுச் சீர்திருத்தம் பயனற்றதெனவும் கூறினார்.

இதன் பின்னர் 1870ம் ஆண்டுச் சட்டம் கொண்டுவரப்பட்டது. இதன்படி இந்தியர்கள் ஒப்பந்தப் பணிக்கு நியமனம் செய்வதற்கு வசதி செய்யப்பட்டது. இந்த நியமனங்கள் அனைத்தும் நேரத்திற்கு நேரம் தலைமை ஆளுநர் மன்ற விதிகளின்படி செய்யப்பட்டன. இவ்விதிகளுக்கு அரசுச் செயலர் மன்றமானது அனுமதி கொடுக்க வேண்டும். இந்நியமனத்திற்கு இந்தியர்கள் என்பதற்கு விசாலமான வகையில் விளக்கம் கொடுக்கப்பட்டு இருந்தது. இங்கிலாந்து அரசாங்கத்தின் ஆட்சி வரையறைக்குட்பட்டுள்ள பகுதியில் வசிக்கும் இந்தியர்கள் அனைவரும் தகுதியானவர்களென நிர்ணயிக்கப்பட்டது.

பின்னர் 1875ம் ஆண்டு விதிகள் திருத்தம் செய்யப்பட்டன. மாற்றப்பட்ட விதிகளுக்குப் பதிலாக லிட்டன் பிரபுவின் அரசாங்கம் மாற்றுவிதிகளைச் செய்தது. இதன்படி ஆறில் ஒரு பகுதியினர் விகிதாச்சார முறையின் படியாக இந்தியர்கள் தேர்ந்தெடுக்க வழி செய்யப்பட்டன. இவர்களை உள்ளாட்சி அரசாங்கம் தேர்ந்தெடுத்தது. இதற்கு தலைமை ஆளுநர் மன்றம் அனுமதி வழங்க வேண்டும் எனவும் வரையறுக்கப்பட்டது. இந்திய அரசாங்கம் 1879ம் ஆண்டு ஒரு தீர்மானத்தை நிறைவேற்றியது. இதன்படி படித்த, இளம் வயதினராகவும், நல்ல குடும்பத்திலும், சமுதாய அந்தஸ்து பெற்றவர்கள் நியமனம் செய்யும் வகையாக அமைக்கப்பட்டது. 69 நியமனங்கள் இந்த தீர்மானத்தின்படி செய்யப்பட்டதேயாயினும், இந்தத் தீர்மானம் தொடர்ந்து செயல்படாமல் கைவிடப்பட்டது. ஒப்பந்தப் பணியைத் தவிர்த்து, மற்ற ஒப்பந்தமில்லாப் பணிகளுக்கு இந்தியர்கள் மிகுதியாக நியமிக்கப்பட்டனர்.

போட்டித் தேர்வுகளினால் இந்தியர்கள் அதிகம் பேர்கள் பணிக்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட முடியவில்லை. 1860ம் ஆண்டிற்குப் பின்னர், தேர்வுக் கட்டணம் வசூலிக்கப்பட்டதால், இந்தியர்களின் எண்ணிக்கை மிகவும் குறையலாயிற்று. உயர்ந்த பட்ச வயது வரம்பும் 19 ஆகக் குறைக்கப்பட்டதால், எண்ணிக்கையானது மிகமிகக் குறையலாயிற்று, இது தவிர இரண்டு வருடங்கள் தெரிந்தாயும் நிலை காலமும் நிர்ணயிக்கப்பட்டதால், எண்ணிக்கையானது மிகவும் குறையலாயிற்று, வயது வரம்பானது 1892லிருந்து 1905ம் ஆண்டு வரையிலுமாக 21 முதல் 23 வயதினரையும், 1906ம் ஆண்டிற்குப் பிறகு 22 முதல் 24 வயதினருமாக உயர்த்தப்பட்டது.

இந்திய எழுச்சி அடக்கப்பட்ட பின்னர் சிறிது காலத்திற்குள் மறுபடியும் சமூக நிருவாகம் அமையப்பட்டது. சில பிற்பட்ட பகுதிகளில் ஒழுங்கில்லா முறைமை தொடர்ந்து பின்பற்றப்பட்டது. மேற்கு பர்மா 1885ம் ஆண்டு இணைக்கப்பட்டதால், பயிற்சி பெற்ற அரசுப் பணியாளர்கள் கிடைக்கவில்லை. இந்தத் தேவையைக் கீழ் பர்மாவும் ஈடேற்ற இயலவில்லை. எனவே பயிற்சி பெற்ற அரசுப் பணியாளர்களை நாட்டின் பல பகுதிகளிலிருந்து அனுப்ப வேண்டியதாயிற்று. அரசுப்பணியாளர்களில் இராணுவ அனுபவம் பெற்றவர்களும், உள்ளூர் அனுபவம் பெற்றவர்களும் மேற்கு பர்மாவிற்குச் சென்றனர். இவற்றில் ஏதேனும் ஒரு அனுபவம் வாய்ந்தவர்களாகவே இருக்கலாயினர். மேலும் நாடானது ஒரு சீரமைக்கப்பட்ட நிலையில் இல்லாத காரணத்தால், மேலும் ஏராளமான சிக்கல்கள் திகழ்ந்துகொண்டே வந்தன. சில காலத்திற்குப் பின்னர், சூழ்நிலையானது சீரபட்டது.

இராணுவத்தினர்களை அரசுத்துறைப் பணிகளுக்கு எடுத்தால், அரசுப்பணியின் தரமானது பாதிக்க நேர்ந்தது. 1859ம் ஆண்டு டல்ஹௌசி பிரபு ஒழுங்கு முறையில்லாப் பணியில் அரசுத்துறையாளர், இராணுவத்தினர் ஆகியோர் சமமாகச் சேர்க்கப்பட வேண்டுமென நிர்ணயம் செய்தார். இது 1867ம் ஆண்டில் அரசுத்துறைப் பணியாளர்களின் விகிதாச்சாரமும் மூன்றில் இரண்டு பங்காக உயர்ந்தது. இராணுவத்தினர்களுக்கு மூன்றில் ஒரு பங்கு பிரதிநிதித்துவம் தான் வழங்கப்பட்டது. ஒழுங்குமுறையில்லாப் பணியைப் பற்றிய ஒழுங்குமுறை 1861ம் ஆண்டுச் சட்டத்தில் இடம் பெறாததால், ஒழுங்குமுறையில்லாப் பணியில் கையூட்டு, மரபுரிமை நியமனங்கள் போன்ற ஒழுங்கினங்கள் இருந்து வந்தன. இப்பணியின் உயர்பதவிகள் வெளியில் உள்ள ஆட்களால் நிரப்பப்பட்டதாலும், கீழ்மட்டப் பதவிகளை மட்டுமே இப்பணியாளர்கள் பெற முடிந்ததால், பணியாளர்கள் மத்தியில் ஒரு அதிருப்தியானது வளர்ந்துகொண்டே வந்தது.

இந்நிலையில் 1870ம் ஆண்டு அர்கில் பிரபு வெளியாட்கள் உயர்பதவிகள் பெறுவதைத் தடை செய்து, அரசுத்துறைப் பணிக்கு போட்டித் தேர்வுகள் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கப்படத் தகுதியானவர்களென நிர்ணயித்தார். ஒழுங்குமுறையில்லாப் பணியிலாயினும் சரி அல்லது சிறப்பு நிருவாகத்துறை போன்றவற்றினாலும் சரி, காலியிடங்கள் ஏற்பட்டால், மக்கள் இப்பணிகளில் சேர்க்கப்படலாமெனக் கூறினார். இது 1875ம் ஆண்டில் கொண்டு வரப்பட்டது. அதன்பின்னர், நிர்வாகமானது சீராக்கப்பட்ட பின்னர், இராணுவத்தினர்களை நியமிக்கும் முறை முழுவதுமாகக் கைவிடப்பட்டது. இது பல மாகாணங்களிலும் பல்வேறு தேதிகளில் அமுலுக்கு வந்தது. இருப்பினும் பர்மாவைப் பொறுத்த அளவில் 20ம் நூற்றாண்டு வரையிலும் இம்முறை தொடர்ந்து

வந்துள்ளது. 1906ம் ஆண்டில் பர்மா அரசாங்கமானது இம்முறை நீக்கப்பட்டதற்குக் கண்டனம் தெரிவித்தது. இருப்பினும் சில ஆண்டுகளில், இராணுவத்தினர்கள் நிர்வாகத்திற்குத் தகுதியற்றவர்களென்பதை உணர்ந்து, அரசாங்கம் முழுவதுமாக இம்முறையை நீக்கியது.

சட்டத் தொகுப்பினை இந்திய சட்ட ஆணையம் செய்ததால், இது நிருவாகத்தை ஒரே சீராக நடத்துவதற்கு மிகவும் உறுதுணையாக இருந்தது. நிருவாகத்தைச் சட்டத்துவமாகச் செய்வதற்கு சட்டத்தொகுப்பு உதவியது. நிருவாகத்துறைகளின் விதிகள், ஒழுங்குமுறைகள் ஆகியவற்றைத் தொகுத்து கையேடுகள் வெளியிடப்பட்டன.

கம்பெனியின் நிருவாகத்தின்போது நிருவாகக்குவியல் ஏற்பட்டது. பின்னர் நிருவாகக் குவியலானது மிகவும் அதிகரிக்கலாயிற்று. இன்றைய நாளில் போக்குவரத்தும், தொடர்புவசதிகளும் அதிகரித்த காரணத்தால், நிருவாகக் குவியலானது இன்னும் அதிகமாகவே அதிகரிக்கலாயிற்று. மேலும் உள்ளாட்சிக்கும் மாநில அரசாங்கத்திற்குமிடையே உள்ள நெருக்கமானது மிகவும் அதிகமாயிற்று. உள்ளாட்சி எந்த நிருவாக நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டுமாயினும், மாநில அரசாங்கத்தின் ஆலோசனையைப் பெற்ற பின்னரே செய்யும் படியாக அமையலாயிற்று. மாநில அரசாங்கமும் உள்ளாட்சிகளிடமிருந்து செய்திகளைப் பெற்ற பின்னர்தான், முடிவுகள் எடுத்தன. இருப்பினும் சில மாகாணங்களில் வேறுபட்ட சூழ்நிலையின் காரணமாக, நிருவாகக் குவியல் ஏற்படுவதும் குறையலாயிற்று. சென்னையைப் பொறுத்த அளவில் கோட்ட ஆணையாளர்கள் இல்லாததாலும், வருவாய் வாரியம் அமைக்கப்பட்டதாலும் அதிகாரக் குவியல் ஏற்படவில்லை.

அரசுத்துறைப் பணிகள் முக்கியத்துவம் சில நாட்களில் படிப்படியாக அரும்ப ஆரம்பித்தது. ஏராளமான துறைகள் புதிதாக உருவாக்கப்பட்டன. அவை தொழில்நுட்பம் வாய்ந்ததாக, தனித்துவம் வாய்ந்ததாகவே அமையப்படலாயிற்று காவல், சுங்கம், விவசாயம் போன்ற துறைகள் உருவாக்கப்பட்டன. இத்துறைகள் அரசுத்துறைப் பணியாளர்கள் பொறுப்பில் விடப்பட்டன. மக்களின் பழக்கவழக்கங்களையும், மாவட்டத்தைப் பற்றி அறிந்தவர்களாக அரசுத்துறைப் பணியாளர்கள் இருந்ததால், இத்துறைகளை நிருவாகம் செய்யத் தகுதியானவர்களாக இருந்தனர்.

உள்ளாட்சி வளர்ச்சிக்கு ரிப்பன்பிரபுவின் தீர்மானமானது மிக முக்கியமானதாகும். இது 1882ம் ஆண்டு பிறப்பிக்கப்பட்டது. இந்தியர்களுக்கு அரசியல் விழிப்புணர்ச்சி ஏற்படுத்தவேண்டுமென்பதே ரிப்பன்பிரபுவின் நோக்கமெனக் கூறுகிறார். மக்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிற பிரதிநிதிகளின் மூலமாக அதிகாரிகளின்

வேலைப்பளுவானது குறையுமென்பதில் சந்தேகமில்லை. இருப்பினும் இத்தீர்மானமானது நடைமுறைக்குக் கொண்டுவரப்பட்டபோது அலுவலகமற்ற உறுப்பினர்கள் கிடைப்பது அரிதாகவே இருந்தது. எனவே அதிகாரிகள்தான் பல்வேறு பதவிகளை அடைய வேண்டி இருந்தது. அலுவலகமற்ற உறுப்பினர்கள் உள்ளாட்சி நிருவாகத்தில் ஆர்வம் கொண்டவர்களாகவும், உள்ளாட்சி விஷயங்கள் தெரிந்தவர்களாக இருப்பதும் அரிதாகவே இருந்தது. எனவே அதிகாரிகள் மாவட்ட நிருவாகத்தில் அசைக்க முடியாத அதிகாரம் கொண்டவர்களாக இருந்தனர்.

இதன் பின்னர் இந்திய தேசிய காங்கிரஸ் கட்சி 1885ம் ஆண்டு திரு ஆலான் ஆக்டேவியம் ஹீயூம் அவர்களால் ஆரம்பித்து வைக்கப்பட்டது. இதன் முதல் முதல் மாநாடு பம்பாயில் நடைபெற்றது. இதற்கு பிரபல வங்காள வழக்கறிஞர் பானர்ஜி அவர்கள் தலைமை ஏற்று இருந்தார்கள். இம் மாநாடு, ஒப்பந்த அரசுப் பணியாளர்களுக்குரிய தேர்வுகள் இந்தியாவிலும் நடத்தப்பட வேண்டுமெனக் கோரிக்கை விடுத்தது. இக்கட்சியானது ஆங்கிலேயரால் ஆரம்பித்து வைக்கப்படதாயினும், அரசுத் துறை பணிக்கு எதிரியாக நாளடைவில் மாறியது. அரசுப் பணியில் இந்தியர்களுக்கு பிரதிநிதித்துவம் அதிகமாக வழங்கவேண்டுமென போராட ஆரம்பித்தது.

பின்னர் அரசுப் பணியின் பிரச்சனைகளுக்கு முடிவு கட்டும் முயற்சியாக 1886ம் ஆண்டு அரசுப் பணி ஆணையம் நிறுவப்பட்டது. இதற்குத் தலைவர் சார்லஸ் அயிட்டசன் என்பவர் ஆவார். இந்தியரின் கோரிக்கைகளுக்கு நீதி வழங்கும் வண்ணமாகவும், வேலை வாய்ப்பு வழங்கப்படும் சாதனமாகவும் இருப்பதற்கு இந்த ஆணையம் நிறுவப்பட்டது. ஒப்பந்த பணிக்கு தேர்வு செய்யும் முறையில் மாற்றம் செய்ய வேண்டுமென்பதை இவ்வாணையம் நிராகரித்தது. இவ்வாணையம் ஆங்கிலத் தன்மை கொண்டதாகவும் ஆங்கில அறிவைச் சோதனை செய்யும் வண்ணமாகவுமே அமையலாயிற்று. எனவே தேர்வுகள் இங்கிலாந்தில் மட்டுமே நடைபெறலாயிற்று. ஆணையத்திற்கு முன்னர் சாட்சியளித்தவர்கள் அரசுப்பணி சட்டத்துவ முறைமையை இழந்துவிட்டது என்றனர். எனவே சட்டத்துவ அரசுப்பணியை நீக்கிவிடவேண்டுமென ஆணையம் பரிந்துரைத்தது. அரசுப்பணியை மூன்று வகையாகப் பிரிக்க வேண்டுமெனக் கூறியது. அவை உச்சஉயர் பணி, மாகாணப்பணி மற்றும் துணைமைப் பணி ஆகியனவாகும். 1861ம் ஆண்டுச் சட்டத்தில் ஒதுக்கப்பட்டுள்ள பதவிகளின் எண்ணிக்கையின் அளவானது குறைக்கப்பட்டது. சில பதவிகள் மாற்றங்களினால் மாகாணத்தில் விடப்பட்டது. மேற்படி கூறப்பட்ட பதவிகள் வரிசைப் பதவிகளென அழைக்கப்பட்டன். ஆறில் ஒரு பகுதி

அரசுப்பணியாளர்களை உள்ளாட்சி அரசாங்கமானது நிரப்ப வேண்டுமெனவும் விதிகள் உருவாக்கப்பட்டன. உள்ளாட்சி அரசாங்கத்தை கலந்தாலோசித்த பின்னர், இந்திய அரசாங்கம் 93 பதவிகளை வரிசைப்படுத்தியது. இந்த பதவிகள் படிப்படியாக நிரப்பப்படலாயிற்று.

இந்தியாவிலும், இங்கிலாந்திலும் ஒரே நேரத்தில் அரசுப்பணியாளர்களின் தேர்வு நடத்தப்பெற வேண்டுமென்ற கோரிக்கையானது வளர்ந்த வண்ணமே இருந்தது. எனவே 1893ம் ஆண்டு, பாராளுமன்றம் ஒரு தீர்மானத்தை நிறைவேற்றியது. இதன்படி ஒரே நேரத்தில் தேர்வுகள் நடத்த வேண்டுமென பரிந்துரைத்தது. அரசுச் செயலர் கிம்பர்லி பிரபு இந்திய அரசாங்கத்திற்கு இதனைப் பரிசீலனை செய்ய அனுப்பிவைத்தார். அதில் ஐரோப்பியர்கள் அரசுப்பணியில் த்க்கவைக்க வேண்டிய அவசியத்தையும் விளக்கி இருந்தார். இந்திய அரசாங்கம் இது விஷயமாக மாகாண அரசாங்கங்களை கலந்தாலோசித்தது. ஐரோப்பியர்களின் எண்ணிக்கையைப் பணியில் குறைத்தால், இங்கிலாந்து ஆட்சியின் பாதுகாப்பிற்கு பங்கம் விளையலாமென மாகாண அரசாங்கங்கள் கருத்துக் கூறியது. சென்னை அரசாங்கம் மட்டும் இக்கருத்தை ஆதரிக்கவில்லை. எனவேதான் ஒரே நேரத்தில் தேர்வுகள் நடத்தப்பட வேண்டுமென்பது செயலாக்கப்படவில்லை.

அரசுப் பணிகளில் இந்தியர்கள் சேர்க்கை 1909ம் ஆண்டு வரை மிகவும் குறைவான வளர்ச்சியாக வளர்ந்திருந்தது. 1909ம் ஆண்டு சீர்திருத்தமும் இந்தியர்களைத் திருப்திபடுத்த முடியவில்லை. எனவே 1912ம் ஆண்டு பொதுத்துறை பணிகள் சம்பந்தவகையில் அரசுரிமை ஆணையத்தை ஐலிங்டன் தலைமையில் நியமனம் செய்யப்பட்டது. ஆனால் இவ்வாணையம் 1917ம் ஆண்டுவரை அறிக்கையைத் தாக்கல் செய்யவில்லை. இவ்வாணையம் உயர்மட்டங்களில் 25 சதவிகித பதவிகள் இந்தியர்களுக்கு ஒதுக்க வேண்டுமெனக் கேட்டுக் கொண்டது. இப்பதவிகள் நேரடித்தேர்வு மற்றும் பதவி உயர்வுகள் மூலம் நிரப்படலாம் எனக்கேட்டுக் கொண்டது மற்றும் நெடுநாளையத் தேர்வுகள் இங்கிலாந்தில் மட்டுமல்ல இந்தியாவிலும் நடைபெற வேண்டுமென்பதையும் ஒப்புக்கொண்டது. எனவே ஐலிங்டன் குழுவின் பரிந்துரைகள் இந்தியர்கள் அதிகமாக உயர்மட்டங்களில் இருக்க வழிவகுத்தது.

இந்தியாவில் அரசுத்துறை ஆணையம், அரசுச் செயலர் மற்றும் தலைமை ஆளுநர் ஆகிய இருவரின் கூட்டறிக்கையின் அடிப்படையில் 1919ம் ஆண்டு நிறுவப்பட்டது. 1919ம் ஆண்டுச் சட்டத்தில் தெளிவாக ஆணையம் பற்றிய ஷரத்துக்கள் அடங்கியுள்ளன. இந்திய அரசு,

கல்கத்தா செயல்கள் பிரிவு கமிட்டியிடம் சமர்ப்பித்த குறிப்பாணையின் வேண்டுகோளுக்கிணங்க அமைக்கப்பட்டது. இவ்வாணையம் அமைத்ததன் விளைவால் இங்கிலாந்திலுள்ள இந்திய அரசு செயலரின் அதிகாரங்கள், பணி சம்பந்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறைகள், தகுதி நிர்ணயங்கள், தேர்வு முறைகள் போன்றவைகள் இவ்வாணையத்திற்கு மாற்றப்பட்டன. ஆனால் இவ்வாணையத்தின் உறுப்பினர்கள், தலைவர் போன்றோர்களது தகுதிகள், வேலையின் தன்மை, ஊதியம் மற்றும் பிற பணி சம்பந்தப்பட்டவைகளை நிர்ணயிக்கும் அதிகாரம் இந்திய அரசு செயலர் கையில்தான் இருந்தது. இந்த ஆணையம் ஐந்து உறுப்பினர்கள் கொண்டதாக அமைக்கப்பட்டது. ஐந்து உறுப்பினர்களில் ஒருவர் தலைவராக இருக்கவேண்டும். இவர்கள் ஐந்து வருடங்களுக்கு பதவி வகிக்கத் தகுதி பெற்றவர்களென்றாலும், மறுபடியும் அவர்களை நியமனம் செய்யலாம் என்றும் விளக்கப்பட்டிருந்தது.

ஆனால் 1925ம் ஆண்டுவரை ஆணையம் அமைப்பதில் எந்தவித செயலாக்கமும், பூர்வாங்க நடவடிக்கையையும் இந்திய அரசுச் செயலர் எடுக்காமலிருந்ததால், 1919ம் ஆண்டு ஷரத்து உயிர்பெறாமல் ஏட்டளவிலே இருந்தது.

1926ம் ஆண்டு மாநிலங்களில் இரட்டையாட்சி புகுத்தப்படவே, ஐரோப்பியர்களுக்கு உயர்மட்ட பதவிகள் மிகவும் குறைவாக கொடுக்கப்பட்டிருக்கவே அரசுப்பணி ஆணையத்தின் முக்கியத்துவம் உணரப்பட்டது. மேலும் பதவிகளை அரசியலுக்கு அப்பாற்பட்டு, தனியே கொண்டுவர வேண்டும் என்ற எண்ணம் உதித்தது. எந்த மாநில அரசாங்கங்களின் கீழ் பணியாற்றினாலும், வேலை செய்யும் பணியாளர்களுக்கு அவர்கள் செய்யும் பணிக்கு சட்டப்பூர்வமாகப் பாதுகாப்பும், ஆதரவும் வேண்டுமென மாண்டேகு ஜேம்ஸ்போர்டு சீர்திருத்தங்கள் எதிர்பார்த்தன. எனவே சூழ்நிலை இங்ஙனம் இருப்பதால், பொதுவான பாரபட்சமற்ற ஒரு அமைப்பு தேவையென்பதையும், அதனால் தான் சிறப்பாக செயலாற்ற முடியும் என்று எண்ணினாலும், பின்னர் அது தனது தன்மையை மாற்றிக்கொண்டு விட்டது.

பணித்துணைவர் தேர்வு வாரியம் 1922ம் ஆண்டு கீழ்மட்டப்பணிகளுக்குத் தேர்வு செய்யும் வண்ணம் இந்திய அரசினால் நிறுவப்பட்டது. இது அரசுப்பணி ஆணையத்தின் அத்தனை தன்மையைக் கொண்டதாக இருப்பினும், கீழ்மட்ட பணியாளர்களை மட்டும் தேர்ந்தெடுக்கும் அதிகாரம் வாய்ந்ததாக இருந்தது. இது ஒரு தலைவரையும், மூன்று உறுப்பினரையும் மற்றும் ஒரு செயலாளரையும் கொண்டதாக அமைக்கப்பட்டது. மூன்று உறுப்பினர்களில் இருவர் இந்தியர்களாக இருந்தனர். உறுப்பினர்கள் ஒரு வருட காலத்திற்கு நியமனம் செய்யப்பட்டாகிலும், அவர்கள் மறுபடியும் நியமனம்

செய்வதற்கு தகுதி பெற்றவர்களாக இருந்தனர். இது அரசுப்பணி ஆணையத்திற்குப் பதிலாக அமைக்கப்பட்டவிடத்து, இதன் தலைவர் அரசுப்பணி ஆணையத்தின் தலைவரைப் போல் ஐந்தாண்டுகள் பதவி வகிக்கக் கடமைப்பட்டவராவர். அரசுப்பணி ஆணையம் அமைப்பதற்கு தாமதங்கள் ஏற்பட்டதால் இடைக்கால தலைவர் ஒருவரை தலைமை ஆளுநர் நியமனம் செய்தார்.

வாரியத்தின் அதிகார வரைமுறையானது குறைவானதாகத்தான் இருந்தது. இதனிடம் அடங்கியுள்ள உதவி செயலர்கள், உதவியாளர்கள், எழுத்தர், சுருக்கெழுத்தர், தட்டெழுத்தர் போன்ற பதவிகளுக்கு ஆள் எடுப்பதுவும், பதவி உயர்வுகள் கொடுப்பதுவுமாக இருந்தது. இவ்வாரியத்தின் சம்மதத்தைப் பெறாமல் வெளியாள் யாரும் நிரந்தரமாகவோ, நிரந்தரமற்றவையாகவோ நியமனம் செய்யப்படுவது இல்லை. தற்காலிகப் பதவி நியமனங்கள் கூட உறுதிப்படுத்தும் அதகாரம் இவ்வாரியத்திற்கு வழங்கப்பட்டிருந்தது. இதனால் எல்லா அரசுத் துறைகளோடு இவ்வாரியம் தொடர்புகொள்ளும் வசதியைப் பெற்றிருந்தது. ஆனால் உள்துறை மூலமாகத்தான் இவ்வாறு தொடர்பு கொள்ளவேண்டும். எனவே உள்துறை மற்றும் இவ்வாரியத் தொடர்புகள் அரசுப்பணி ஆணையம் 1926ம் ஆண்டு நீடித்து இருந்தது. பின்னர் இவ்வாரியத்தின் செயல்களை அரசுப்பணி ஆணையத்தின் ஆள்கையின் எல்லைக்குள் அமைக்கப்பட்டுவிட்டது.

ஆங்கிலேய அரசாங்கம் இந்தியர்களை பணியில் சேர்த்துக் கொள்ளவேண்டும் என்ற கொள்கைக்கு செயலாக்கம் கொடுக்கும் வண்ணம் 1923ம் ஆண்டு லீ தலைமையில் ஒரு குழு அமைக்கப்பட்டது. அதனிடம் இந்தியர்கள் மற்றும் ஐரோப்பியர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் முறைகள், பொதுப்பணிகளின் தன்மைகள், நிர்வாக அமைப்பு போன்றவற்றைப் பற்றிய கருத்துக்கள், விளக்கங்கள் கொடுக்கும் பணி ஒப்படைக்கப்பட்டிருந்தது. இது உயர்மட்ட அரசுத்துறை பணிகளைப் பற்றியே விளக்குவதால் இதனை அரசுரிமை ஆணையம், இந்திய உயர்மட்ட பணிகள் பற்றியது என பொதுவாக அரசுப்பணி ஆணையம் ஏற்படுத்த வேண்டிய தேவையையும், அரசு தனது பொறுப்புத் தன்மைகளை செயலாக்கம் செய்ய உதவ வேண்டியதையும் கூறியது.

லீ குழு அரசுப்பணி ஆணையத்தின் முழுத்தன்மைகளையும் தெளிவாக விளக்கி மற்றைய நாடுகளில் கொண்டிருந்த ஆதரவுக் கொள்ளை முறையிலுள்ள தீங்கினை எடுத்துரைத்தது. அமெரிக்காவில் கூட ஆணையம் அமைப்பதைப் பற்றிய வளர்ச்சியை எடுத்துக் காட்டி உள்ளார் லீ. எனவே சட்டப்பூர்வ அரசுப்பணி ஆணையம் தாமதமின்றி ஏற்படுத்த வேண்டுமெனக் கேட்டுக் கொண்டது. இவ்வாணையம் ஐந்து உறுப்பினர்கள் அடங்கியதாக இருக்கவேண்டும். உறுப்பினர்கள் மிகவும்

சிறப்புத் தன்மை கொண்டவர்களாக இருக்கவேண்டும். இவர்கள் பொதுவாக அரசியல் அமைப்புக்கள் போன்றவற்றில் ஈடுபாடு இல்லாதவர்களாக இருந்தாலும். அவர்களுக்குள் இருவர் சட்டம் மற்றும் நீதித்துறை தகுதிகள் பெற்றவராக இருத்தல் அவசியம். அவர்கள் முழுநேர ஊழியராகப் பணியாற்றுவர். அவர்களது சம்பளம் போன்றவைகள் உயர்நீதிமன்ற நீதிபதிகளுக்குக் குறையாமல் இருக்கவேண்டும் எனவும் கேட்டுக் கொள்ளப்பட்டது.

அரசுப்பணி ஆணையமானது இருவகைப்பட்ட செயல்கள் செய்ய வேண்டும் என்றும், ஒன்று, அரசுப்பணிகளுக்கு ஆள்சேர்க்கும் முறைமையில் தகுதியான தரங்களையும், தகுதிகளையும் நிர்ணயித்துப் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும் என்றும், மற்றொன்று, பணிகளைக் காக்கவும், ஒழுங்குமுறை விதிகளைச் செயற்படுத்தவும் கூடிய நீதிமன்ற தோற்றச் செயல்களைச் செய்ய வேண்டும் என லீ ஆணையம் கூறியது, மற்றும் தலைமை ஆளுநர் அவர்களுக்கு ஒழுங்குபடுத்தும் செயல்கள் போன்றவற்றில் தகறாறுகள் ஏற்படும் போதும், பொது பணியாளர்கள் நிலைகள் போன்றவற்றிலும் அரசுப்பணி ஆணையம், ஆலோசனைகளை வழங்கும். லீ ஆணையத்தின் பரிந்துரைகளின் பேரில் இரண்டு ஆண்டுகளாக 1926ம் ஆண்டு பிப்ரவரி மாதம் வரை எந்த நடவடிக்கையும் எடுக்காமல் அரசுச் செயலர் இருந்தார். பின்னர் ரோஜ் பார்கர் என்பவரைத் தலைவராகவும் மற்றும் நான்கு உறுப்பினர்களைக் கொண்டும் ஆணையம் அமைக்கப்பட்டது. முதன்முதலில் உள்துறையின் ஒரு பிரிவாகத்தான் இந்த ஆணையம் செயல்பட்டதே தவிர, சுய அதிகாரம் படைத்ததாக, தனியான அமைப்பாகச் செயல்படவில்லை. 1926ம் ஆண்டு செப்டம்பர் 22ந் தேதி அரசுப்பணி ஆணையத்தின் அதிகாரம், செயல் ஒழுங்குமுறைகள் ஆகியவற்றை அரசுச் செயலர் உருவாக்கினார். பின்னர் அக்டோபர் 1ந் தேதி 1926ம் ஆண்டிலிருந்து ஆணையம் தனது செயலை ஆரம்பிக்கத் தொடங்கியது. இவ்வாணையமானது தலைமை ஆளுநர் மன்றத்திற்கு அகில இந்தியப் பணிகள் சம்பந்தப்பட்ட ஆள்சேர்ப்பு நடவடிக்கைகளுக்கு ஆலோசனை கூறியது. அதற்காக போட்டித் தேர்வுகள் தேவைப்பட்டால், அதற்கேற்ப நியதிகளையும், ஒழுங்கு முறைகளையும் ஏற்படுத்தி தேர்வுகளுக்கு தகுதி நிர்ணயம், தேர்வுகளில் பங்குபெற நிபந்தனைகள், பாடத்திட்டம் வகுத்தல், தேர்வுகள் நடத்த வழிமுறைகள், தேர்வுமுடிவுகளை வெளியிடக் கூடிய வழிகள் போன்றவற்றை இவ்வாணையம் தலைமை ஆளுநர் மன்றத்திற்கு, மேற்சொன்ன விஷயங்களில் ஆலோசனை கூறக்கூடியது. ஆனால் தலைமை ஆளுநர் மன்றம் ஆணையத்தின் ஆலோசனை கேட்காமலும் இருக்கலாம், கேட்டபின்பு அதன் ஆலோசனைப்படி நடக்காமலும் இருக்கலாம்.

ஆலோசனைப் பணியில் மட்டும் நின்று விடாமல், அரசுத் துறை பணியாளர்கள் பதவி நீக்கம், ஊதிய உயர்வை நிறுத்திவைப்பது, பதவி உயர்வை நிறுத்தி வைப்பது, கீழான பதவிகளுக்கு மாற்றுவது மற்றும் பதவி நீக்கம் போன்றவைகள் செய்யும் போது, பணியாளர்கள் குறைகளைத் தீர்க்க தலைமை ஆளுநர் மன்றம் அரசுப்பணி ஆணையத்தின் ஆலோசனையைக் கேட்க வேண்டுமெனக் கூறப்பட்டுள்ளது. அரசு செயலர் கூட தலைமை ஆளுநர் மன்றம் மூலமாகத்தான் அரசுப்பணி ஆணையத்திடம் ஆலோசனைக் கேட்க வேண்டுமென்றாலும் தலைமை ஆளுநர் மன்றம் கட்டளைகள் செல்லக் கூடிய பாதையாகத்தான் இருக்குமென்பதை அறியவும்.

லீ ஆணையம் அரசுப்பணி ஆணையத்தை ஆலோசனைச் செயல் செய்வதைவிட உண்மையான செயலாக்கம் செய்யும் பணியில் நிறுத்தியது. அதற்கான பரிந்துரைகளும் லீ செய்தாரேயென்றாலும், அரசு அதற்கு இசைவு தரவில்லை. நியமனங்கள் சம்பந்தப் பட்டவகையில் அரசுப்பணி ஆணையம் தான் உயர் கடைசியாக இருக்கவேண்டுமென்ற கருத்தை அரசாங்கம் ஏற்கவே இல்லை. அரசின் ஆலோசனை அங்கமாக இருந்தால் போதுமென அரசாங்கம் எண்ணியது.

கட்டுப்படுத்திய ஆலோசனை மட்டும் தரக்கூடிய செயல் நன்றாக இல்லை என்று, அதிக அதிகாரம் கோரி முதல் தலைவர் பார்கரே 1927ம் ஆண்டு அமைக்கப்பட்ட சைமன் ஆணையத்திடம் வாதாடினார். அதற்கு அவர்கள் சமாதானம் கூறி, லீயை சமரசப்படுத்தினார். பதவிகள் அரசுப்பணி ஆணையத்தால் நியமனம் செய்யப்பட்டால், பொதுவாக, நிருவாகத்தில் பொது நோக்காகச் செய்ய முடியாமல் போக நேரிடும் எனச் சமாதானம் கூறியது. எனவே அதிகாரங்கள் கொடுக்கும் விஷயத்தில் லீ ஆணையம் எதுவும் கருத்துக் கூறாமல் நின்று விட்டது. மாறாக ஒவ்வொரு மாநிலத்திலும் இது போன்ற செயலாண்மைகள் அமைக்கப்பட வேண்டுமெனக் கருத்துக் கூறியது. அரசியல் மற்றும் பிறவற்றால் ஈடுபாடு கொள்ளாது சுயதன்மையோடு இயங்க வேண்டுமென லீ ஆணையம் கேட்டுக்கொண்டது.

1930ம் ஆண்டு இலண்டனில் நடைபெற்ற முதல் வட்டமேஜை மாநாட்டில் ஒருமித்த பொதுவான திட்டம், பணிகள் மற்றும் ஆணையங்கள் போன்றவற்றில் ஒரு இணக்கம் ஏற்பட்டது. எனவே பணிகளின் துணைக்குழு ஒன்று அமைக்கப்பட்டு, பணிகளில் எழும் பிரச்சனைகளை ஆராயக் கேட்டுக்கொண்டது. ஒவ்வொரு மாநிலத்திலும் சட்டப்பூர்வ அரசுப்பணி ஆணையம் நிறுவப்பட வேண்டுமென கடைசியில் தீர்மானம் நிறைவேற்றப்பட்டது. 1933ம் ஆண்டு மார்ச் 15ம் தேதி அரசியல் சீர்திருத்தங்கள் பற்றி ஆங்கிலேய அரசாங்கம் தனது கருத்துரைகளை வெளியிட்டு, அதில் கூட்டு அரசுப்பணி ஆணையத்தைத் தவிர்த்து,

மாநிலங்களிலும் அரசுப்பணி ஆணையம் ஏற்படுத்தவேண்டும் எனக் குறிப்பிட்டு இருந்தது. அரசு செயலரிடம் கூட்டு அரசுப்பணி ஆணையம் சம்பந்தப்பட்ட வகையிலும், அதன் அதிகாரங்கள் தகுதிகள், பதவிக் காலங்கள், பணியின் கட்டுப்பாடுகள், சம்பளம் போன்றவைகளை தீர்மானிப்பதுவும் மற்ற மாநில அரசுப்பணி ஆணையங்களுக்கு மாநில ஆளுநர்கள் பொறுப்பேற்று மேற்படி செயல்கள் செய்யக்கூடிய வண்ணம் செய்யப்பட்டது.

1933-34ம் ஆண்டில் இந்திய அரசியல் சீர்திருத்தங்களின் கூட்டுக் கமிட்டியும் இதனை ஏற்றுக் கொண்டு ஒரு பொதுவான அரசுப்பணி ஆணையம் இந்தியா முழுமைக்கும் வேண்டுமென்றும். இதே மாதிரியாக மேலும் 10 அரசுப்பணி ஆணையங்களும் அமைக்கப்பட வேண்டுமென பரிந்துரை செய்தது. இவைகளெல்லாம் பிரேரணையில் இருந்தாலும், அந்த பிரேரணைகளுக்கு வெள்ளைத்தாள் வெளியிட அரசாங்கம் தயக்கம் காட்டத்தான் செய்தது. ஆனால் பொதுவாக எல்லா அம்சங்களும் திருப்திகரமாகவே அமைந்தது என்பதை அறிவோம்.

ஆரம்பத்தில் கூட்டு அரசுப்பணி ஆணையமானது அதிகாரம் குறைந்ததாக, உள்துறை ஏற்படுத்தும் பணி சம்பந்தப்பட்ட ஒழுங்குமுறைகளுக்கு அனுமதி ஒன்றையே கொடுக்கக் கூடியதாக இருந்தது. இருப்பினும் 1935ம் ஆண்டு சட்டமானது எல்லா மாநிலங்களும் தங்களுக்குச் சொந்தமான அரசுப்பணி ஆணையம் ஏற்படுத்த வேண்டும் எனக்கூறின. கூட்டு அரசுப்பணி ஆணையம் தேவைப்பட்டால் ஆளுநரும், தலைமை ஆளுநர் ஆகியோர்களின் அனுமதியோடு உதவி நல்கக் கூடியதாக இருந்தது. பதவி நியமனங்கள் கூட்டுத்துறை சம்பந்தப்பட்ட மட்டில் தலைமை ஆளுநரும், மாநிலங்கள் சம்பந்தப்பட்ட மட்டில் ஆளுநரும் பொறுப்புடையவர்களாக தங்களது விருப்பத்திற்கொத்த பணியாளர்களைப் போடலாமென்றாலும் அதில் இரண்டில் ஒரு பகுதியினர் குறைந்தது 10 ஆண்டுகள் இந்தியாவில் மணிமுடிப்பணி புரிந்தவர்களாக இருக்கவேண்டும். அரசுப்பணி ஆணையத்திற்கு வேண்டிய தன்னிச்சையாகச் செயல்படும் அதிகாரமும், சைமன் ஆணையத்தின் பரிந்துரையின் பாதுகாப்புக்களும் இந்த சட்டத்தில் அமைந்து இருந்தது. ஆனால் அரசுச்செயலர் மற்றும் தலைமை ஆளுநர் ஆகியோர்களின் விருப்பப்படிதான், இது தனது பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றிக் கொள்ள வேண்டியதாக இருந்தது.

அரசுப்பணி ஆணையத்தின் பணியானது பணிகளுக்கு தேர்ந்தெடுக்கவேண்டிய தேர்வுகள் நடத்துவது மற்றும் பணிகளுக்கு ஆள்சேர்க்கும் முறைகள், பதவி உயர்வுகள், மாற்றங்கள், ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுக்கும் விதிகள் போன்றவற்றில் இது தனது ஆலோசனையை வழங்கும். 1941ம் ஆண்டுக்கு பிறகு

உள்துறையிலிருந்து ஒழுங்குமுறைகள் உருவாக்கும் அதிகாரம் அரசுப்பணி ஆணையத்திற்கு கிடைத்தது. இரண்டாம் உலகப்போருக்கு முன்னால் ஒவ்வொரு காலி இடத்திற்கும் மூன்று பெயர்கள் சிபாரிசு செய்யப்பட்டன. பின்னர் ஒரு பெயர் மட்டும் தான் சிபாரிசு செய்யப்பட்டது. போருக்குப் பின்னால் பதவி உயர்வுகள் சம்பந்தப்பட்டவற்றிலும் ஈடுபாடு கொண்டது.

ரிச்சர்டு டோட்டன்ஹாம் என்பவரது தலைமையில் அமைக்கப்பட்ட குழு 1944ம் ஆண்டு அறிக்கையை வெளியிட்டது. இக்குழுவானது அரசுப்பணி ஆணையத்தின் அமைப்பு, செயல்கள் போன்றவற்றை சீர்திருத்தும் எண்ணத்தோடு, கருத்துக்களை கண்டறிய அமைக்கப்பட்டது. இது அரசுப்பணி ஆணையத்தின் அதிகாரத்தை மிகவும் விரிவுபடுத்தி, அரசுச் செயலக அதிகாரிகள் அனைவரும் இதன்மூலம் நியமனங்கள் செய்யப்பட்டவர்களாக இருக்க வேண்டும் என்று கேட்டுக்கொண்டது. இது நடைமுறையில் உடன்படுத்த முடியாவிட்டாலும், காவல் முறையிலிருந்து மாறி மக்கள் நல செயலாண்மை ஏற்பட வழிவகுத்தது என்பதை அறியலாம்.

இந்தியா சுதந்திரம் பெற்ற பின்னர் பொது நிருவாகத்தில் எந்த ஒரு பெரிய மாற்றமும் செய்யவில்லை. சட்டம், ஒழுங்கை பராமரிப்பதற்கு இருந்து வந்த நிர்வாக முறை தேவையானதாக இருந்தது. இருப்பினும் இடைக்கால அரசாங்கம் இந்திய அரசுத்துறை பணியை (ICS) ஒழிக்க வேண்டும் என்பதில் கவனம் செலுத்தியது. ஏனெனில் அரசுச் செயலரால் மேற்படி பணியாளர்கள் நியமனம் செய்யப்பட்டதோடு, அரசு செயலரின் கட்டுப்பாட்டிலும் மேற்படி பணி இயங்கி வந்தது. இப்பணியானது ஆங்கிலேயர்களுக்கு விசுவாசமாக நடந்து வந்ததுதான், சுதந்திரத்திற்குப் பின்னர் விசுவாசம் பிரிக்கப்படலாயிற்று. ஆங்கிலேய ஆட்சி இந்தியாவை விட்டு நீக்கப்பட்டதும், இந்திய அரசுத்துறை பணிக்கும் முடிவுகட்ட வேண்டும் என்பது தவிர்க்க முடியாததாக மாறியது. இந்திய அரசுத்துறை பணி ஒரு அதிகாரத்துவ பணியாக இருந்ததால் அதனை வைத்து இந்தியாவில் ஒரு புதிய அமைப்பை ஏற்படுத்துவதென்பது இயலாத காரியம். எனவே மேற்படி பணியானது நீக்கப்பட வேண்டுமென்பது தேவையானதாக மாறியது.

சுதந்திரம் பெறுவதற்கு சில வாரங்கள் முன்னரே இங்கிலாந்து அரசுப் பணியாளர்கள், இங்கிலாந்தில் பணியாற்ற விரும்பினால் செல்லலாம் என ஒரு கடிதத்தை சுழற்சிக்கு விட்டனர். இதன்படி பதவிமாற்றம் செய்வதற்கு எளிதாக இருக்குமென நம்பப்பட்டது. இந்திய சுதந்திரத்திற்கு பின்னர், ஆங்கிலேய அரசுப்பணியாளர்களின் நிலைமை மிகவும் சிக்கலாக இருந்தது. ஏனெனில் அவர்களுடைய எதிர்காலம் ஒன்றும் தெரியாததாக இருந்தது. முதலில் அவர்களுக்கு பணியில்

இருந்தமைக்கான ஈட்டுத்தொகை வழங்கலாமென பிரேரிக்கப்பட்டது. மேலும் அவர்களுடைய பிரச்சனைகளை சுமுகமாக தீர்த்து வைக்க இயலவில்லை. இச்சூழ்நிலையில் அரசு உதவிச் செயலர் ஹாண்டர்ஸன் மேற்படி பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கு இந்தியாவிற்கு வந்தார். வல்லபாய் பட்டேலை சந்தித்து இப்பிரச்சனை குறித்து விவாதிக்கலானார். பதவி மாற்றம் செய்யப்படுவதற்கு முன்னர் போதுமான வசதிகள் செய்து தரப்படும் என உறுதி அளிக்கப்பட்டது. அரசுப் பணியில் உள்ளவர்கள், மற்றும் பிறர்களுக்கு பணிப்பாதுகாப்பு அளிக்க உறுதி கூறப்பட்டது. பாதிக்கு மேற்பட்டவர்கள் அரசுப் பணியில் ஆங்கிலேயர்களாகவும், ஏனையோர் இந்தியர்களாகவும் இருந்தனர். இந்திய நிர்வாகத்தில் பணிபுரிய விருப்பம் இல்லாதவர்களுக்கு விகிதாச்சார முறையில் ஓய்வு ஊதியம் வழங்கப்பட்டது.

இந்த தீர்மானத்தை நிறைவேற்ற அமைச்சரவை, பாராளுமன்றம் அல்லது நாடாளுமன்றம் ஆகியவற்றின் அனுமதி தேவைப்பட்டது. இடைக்கால அரசாங்கமானது அனுபவம் வாய்ந்த அரசுப்பணியாளர்களை இழக்கவும் விரும்பவில்லை. அவர்களை பணியில் நீடிக்கச் செய்வதற்கு வேண்டிய நடவடிக்கைகள் எடுக்க முயற்சித்தனர். மேற்படி பணியாளர்களுக்கு அவர்கள் வாங்கிய ஊதியம், அந்தஸ்து அப்படியே வழங்கப்படுமென வாக்குறுதி அளிக்கப்பட்டது. இந்திய அதிகாரிகள் ஈட்டுத்தொகை வாங்க தயாராக இல்லை. ஏனெனில் அவர்கள் இந்தியாவில் பணிபுரிய விரும்பினர். இங்ஙனம் பணி புரிந்தால் தங்களது வாழ்க்கை வளமாக அமைவதோடு, ஐரோப்பியர்களிடமிருந்து விடுபட்டு தனியாக அதிகமான அதிகாரம் கொண்டு விளங்கலாமென எண்ணினர். இருப்பினும் பதவி மாற்றத்திற்கு பின்னர் தொடர்ந்து பணிபுரிய அழைக்கப்படாத இந்தியர்களுக்கு, ஈட்டுத் தொகை வழங்க இந்திய அரசாங்கம் ஒத்துக்கொண்டது. இந்திய அரசாங்கம் கொடுக்கின்ற வேலையானது அவர்களது வளமையை பாதிக்காத வகையில் அமையவே மேற்படி பணியாளர்களுக்கு ஈட்டுத்தொகை வழங்கப்பட்டது. ஈட்டுத்தொகையானது தாராளமாகவும், ஏராளமாகவும் வழங்கப்பட்டன. ஏராளமான இந்திய அரசுத்துறை பணியாளர்கள் முன்னதாகவே பதவி ஓய்வு பெற்று அரசுப் பணியை விட்டு செல்ல ஆர்வம் உள்ளவர்களாக இருந்தனர்.

இடைக்கால அமைச்சரவை பதவி ஏற்ற சில நாட்களில் சர்தார் படேல் 1946ம் ஆண்டு அக்டோபர் மாதம் 21ம் தேதி மாகாண முதல்வர்களை கூட்டினார். இக்கூட்டத்தில் இந்திய அரசுத்துறை பணியை நீக்க வேண்டுமென கருத்து தெரிவித்தார். மத்திய மாகாண அரசாங்கங்களுக்கு பொதுவாக ஒரு கூட்டு அரசுப்பணியை நிறுவ வேண்டுமென கருத்து தெரிவித்தார். மத்திய அரசாங்கத்தால்

நியமிக்கப்படும் அதிகாரிகளைக் கொண்டு மாநிலங்களுடன் நெருக்கமான தொடர்பு ஏற்படுத்த வேண்டுமெனவும் நிருவாகத் தரங்களையும் பாதுகாக்க வேண்டுமென விருப்பம் தெரிவித்தார். இந்தியக் கூட்டாட்சியில் சில பதவிகளை வைத்துக் கொண்டுதான் நிர்வாகத்தின் தரத்தைப் பராமரிக்க முடியுமென்பதில் கருத்து நிலைக்கப்பட்டது. மேற்படி பதவிகளில் அமர்த்தப்படும் பணியாளர்களை வைத்துத்தான் நிருவாகத் தரம் பராமரிக்க முடியும். எனவே அகில இந்தியப் பணிகள் தொடர்ந்து இருக்கவேண்டுமென்பதில் அனைவரும் ஆர்வம் செலுத்தலாயினர். பொதுவான தகுதிகள் கொண்டனவாகவும், ஒரே வகை ஊதிய அளவினை உடைத்ததாகவும் அகில இந்தியப் பணிகள் திகழ்கின்றன. அகில இந்தியப் பணிகளின் மூலமாகத்தான் மேற்படி பதவிகளை வகிக்க முடியுமெனவும் நம்பப்பட்டது. இதனை அனைத்து முதலமைச்சர்களும் ஏற்றுக் கொண்டனர்.

இந்திய அரசுத்துறைப் பணியின் மாதிரியாக, அகில இந்தியப் பணிகள் சட்டத்துவமாக உருவாக்கப்படுவதற்கு முதலமைச்சர்களின் அனுமதிதான் அடிப்படையாக அமையலாயிற்று, தனித்த சட்டத்துவ அரசுப்பணி ஆணையத்தின் மூலமாக தேர்வுகள் வைத்து, பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டனர், மத்திய அரசாங்கத்திற்கும் மாநில அரசாங்கத்திற்குமிடையே பணியாளர்கள் மாற்றங்கள், செய்யப்படலாயினர். பணிப்பாதுகாப்பு அனைவருக்கும் அரசியலமைப்பின் மூலம் வழங்கப்பட்டது. சில மாகாணங்கள் இப்பணிக்கு எதிர்ப்பு தெரிவிக்கப்பட்டாலும், சர்தார் பட்டேல் தனது திறமையின் மூலமாக ஏற்றுக் கொள்ளும் படியாகச் செய்யலாயினர், இருப்பினும் எல்லோரும் ஏற்றுக் கொள்ளும் படியாக, இந்திய அரசுத்துறைப் பணியின் பெயரானது இந்திய நிருவாகப் பணியாகப் பெயர் மட்டுமே மாற்றம் செய்யப்பட்டது.

இந்திய அரசுத்துறைப் பணியில் ஏராளமான இடங்கள் காலியாக இருக்க நேரிட்டதால், இந்திய நிருவாகப் பணியின் தேர்வானது 1947ம் ஆண்டு ஜீலை மாதம் முதலாவது தேர்வு நடத்தப்பட்டது. இத்தேர்வின்படி 37 பேர்கள் மட்டும் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டனர். மொத்தம் ஏற்பட்ட 255 காலியிடங்களில், 37 மட்டுமே நிரப்பப்பட்டதால், ஏராளமான இடங்கள் காலியாக இருந்தன. எனவே மாகாணப் பணிகளில் இருந்து, மேற்படி இடங்கள் நிரப்பப்படலாமெனவும் கருத்துக்கூறப்பட்டு, செயலாக்கப்பட்டது.

1939ம் ஆண்டிலிருந்தே அரசுத்துறைப் பணிக்குத் தேர்ந்தெடுப்பவர்களின் எண்ணிக்கையானது முதலில் குறைக்கப்பட்டது. பின்னர் 1944ம் ஆண்டு தேர்ந்தெடுப்பதே நிறுத்தி வைக்கப்பட்டது. அரசர்களின் சமஸ்தானங்களை ஒன்றாக இணைத்ததால், மேற்படி இடங்களை நிர்வகிக்கவும் பணியாளர்கள் தேவைப்படலாயினர். நாடு இரண்டாகப் பிரிக்கப்பட்டதாலும், பணியாளர்களின் பற்றாக் குறையும்

மிகுதியாயிற்று, எனவே இந்தக் கூடுதல் தேவைகள் அனைத்தும், பதவி உயர்வுகள் கொடுத்து நிரப்பப்படக் கூடியதாக மாறியது. பதவிகளின் காலி இடங்கள், மாகாணப் பணியின் பதவி உயர்வாலும், திறந்தவெளி போட்டித் தேர்வுகளின் மூலமாகவும் நிரப்பப்படலாயிற்று.

சுதந்திரம் பெற்றபின்னர், பொருளாதார வளர்ச்சியில் இந்தியா ஆர்வம் காட்டத் தொடங்கியது. சட்டம், ஒழுங்கைப் பராமரிப்பது அவசியமான பணியாகத் திகழ்ந்தாலும், அத்துடன் பொருளாதார வளர்ச்சிக்கும் முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டது. வளர்ச்சிப்பணிகள், நிலச்சீர்திருத்தம், பொது நிறுவனங்களை மேல் நிர்வாகம் செய்தல், சமுதாய வளர்ச்சி மற்றும் சமூகப்பணிகள் ஆகியவை இடம் பெறலாயின. இதனால் செயல்கள் திட்டமிட்டுத்தான் செய்ய வேண்டியதாக அமைந்தது. அரசின் பணிகள் அதிகரித்த காரணத்தால், அனைத்துச் செயல்களும் திட்டமிட்டபடி செய்யவேண்டியதாயிற்று. இந்தியாவில் அனைத்து முக்கிய பதவிகளிலும் இந்திய அரசுப்பணியினர் இடம் பெற்று இருந்தனர் என்பதை அறிவோம். உலகப் போரின் காரணமாக இந்திய அரசுப் பணிக்கு நியமனங்கள் 1943ம் ஆண்டிலிருந்து செய்யப்படவில்லை. பின்னர் அரசவை தூதுக்குழு திட்டப்படி 1946ம் ஆண்டு அமைத்த இடைக்கால அரசாங்கமானது, உள்துறை அமைச்சர் சர்தார் வல்லபாய் படேலினால், ஒரு மாநாடு கூட்டி, புதிய இந்திய நிர்வாகப்பணி, இந்தியக் காவல் பணி ஆகிய இரண்டு பணிகளை ஏற்படுத்தினார். இவை இயங்க வந்த இந்திய அரசுப்பணி மற்றும் இந்திய காவல் என்ற பதவிகளிலிருந்து வரப்பெற்றதாகும். பின்னர் இது அரசியலமைப்பின் 312வது பிரிவில் சேர்க்கப்பட்டுள்ளது. அகில இந்தியப் பணிகளின் சட்டமானது 1951ம் ஆண்டு வரையறுக்கப்பட்டது. இது அனைத்து மாநிலங்களின் ஒப்புதலோடு வரையறுக்கப்பட்டது என்பதை அறிவீர்கள். இந்தியா இரண்டாகப் பிரிக்கப்பட்ட பின்னர், ஐரோப்பிய, முஸ்லீம் இந்திய அரசுப்பணியினர் இந்தியாவை விட்டு வெளியேறலாயினர். 1947ம் ஆண்டு இருந்த 1964 இந்திய அரசுப் பணியாளர்களில், 451 பேர்கள் மட்டும் தான் இந்தியாவில் தங்கலாயினர். எனவே இக்காலியிடங்களை நிரப்ப அவசர கால நியமனங்கள் நியமிக்கப்பட வேண்டியதாயிற்று. இந்த இடங்கள் இராணுவப் பணியிலிருந்தவர்கள் மற்றும் திறந்தவெளி போட்டித் தேர்வின் மூலமாகவும் தேர்ந்தெடுக்கப்படலாயினர். இந்த நியமனங்கள் 1946ம் ஆண்டிற்கும் 1949ம் ஆண்டிற்கும் இடையே செய்யப்பட்டது. திறந்தவெளித் தேர்வுமுறையானது 1947ம் ஆண்டிலிருந்து ஒழுங்காக நடைபெற்று வருகிறது. அவசர கால நியமனங்கள் மறுபடியும் பெற்று வருகிறது. அவசர கால நியமனங்கள் மறுபடியும் 1956-1957ம் ஆண்டில் செய்யப்பட்டது. 1950ம் ஆண்டிலிருந்து 1960ம் ஆண்டு வரையிலுமாக, இந்திய அரசுப் பணியினர்களின் எண்ணிக்கையானது இரண்டு மடங்காகப்

பெருகியது. 1960ம் ஆண்டு நவம்பர் 1ந் தேதி, இந்திய அரசுப் பணியினர்களின் எண்ணிக்கையானது 2010 ஆகும். இதில் 1830 இடங்கள் நிரப்பப்பட்டு பதவியில் இருந்தனர். மத்திய அரசாங்கத்தால் நியமனம் செய்யப்பட்டு, மத்திய செயலாண்மையால் பயிற்சி அளிக்கப்பட்டாலும், இந்திய அரசுப்பணியினர்கள் பெரும்பாலும் மாநிலங்களிலேயே பணிபுரிகின்றனர். மத்திய அரசாங்கமும் உயர்மட்ட நிர்வாகப் பணிகளுக்கு இவர்களைப் பயன்படுத்திக் கொள்கின்றது. எனினும் இது குறுகியகால அளவிற்குத்தான் பயன்படுத்திக்கொள்கிறது. இந்திய நிர்வாகப்பணி குறித்து 1954ம் ஆண்டு ஆள்சேர்ப்பு விதிகளில் குறிப்பிடப் பட்டுள்ளதைக் காண்போம். இந்திய நிருவாகப் பணியானது கீழ்க்கண்டவையாகும். அவை:

1. நீதித்துறையில் ஒதுக்கப்படாத பிற இந்திய அரசுத் துறை பணியாளர்கள்.
2. இரண்டாம் உலகப்போர் முடிவுற்றபின்னர், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தற்காலிகப் பணியாளர்கள், இவர்கள் போர்ப்பணி உறுப்பினர்கள் என அழைக்கப்படலாயினர்.
3. 1940-1943 ஆகிய ஆண்டுகளில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட இந்திய அரசுத்துறைப் பணிக்கு நியமனம் செய்யப்பட்டவர்கள். இவர்களுக்கு காலியிடங்கள் குறைவாக இருந்த காரணத்தால், பதவியில் நியமிக்கப்படவில்லை. இவர்கள் போர்ப்பணி நியமனத்தில் உள்ளவர்கள்.
4. இந்திய நிர்வாக மற்றும் தணிக்கைப் பணி, இந்திய அஞ்சல் பணி முதலியவற்றிற்கு 1943ம் ஆண்டிற்குப் பின்னர் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்கள், இந்திய அரசுத்துறைப் பணியாளர்கள் எனக் கருதப்பட்டதால், அவர்களும் போர் பணியில் அடங்கக் கூடியவர்களாகும்.
5. 1947-49ம் ஆண்டு அவசரகால நியமனத் திட்டத்தின்படி தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்கள், 1956-1957ல் சிறப்பு தேர்வுத் திட்டத்தின் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்கள் ஆகியோர்களும் இந்திய நிர்வாகப்பணியாளரென அழைக்கப்பட்டனர்.
6. அரசுத்துறை செயலாக்கப் பணியிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்கப் பட்டவர்களும் இந்திய நிருவாகப் பணியில் அடங்குவர். இவர்கள் 1947-1949ம் ஆண்டு அவசரகால நியமனத் திட்டத்தின்படியும், 1956-1957ல் நடந்த சிறப்புத் திட்டத்தின் மூலமும் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்களாகும்.
7. மாநில அரசுப்பணியிலிருந்து பதவி உயர்வு பெற்ற ஒதுக்கீடு நியமனங்கள் இந்திய நிருவாகப் பணியாகும்.

8. 1947ம் ஆண்டிற்குப் பின்னர் ஆண்டுதோறும் போட்டித் தேர்வுகளின் மூலமாகத் தேர்வுபெற்ற நேரடி நியமன உறுப்பினர்கள் ஆகியோர்கள் இந்திய நிருவாகப் பணியினர்கள்.

இந்திய நிருவாகப் பணியில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நபர்கள் சில குறிப்பிட்ட பதவிகளை மட்டுமே வகிக்கும் படியாக நிர்ணயம் செய்யப்பட்டுள்ளன. மத்திய மற்றும் மாநில அரசாங்கங்களில் செயலக மற்றும் செயல் எல்லைப் பதவிகளின் உயர் பதவிகளைக் கொள்வதற்குத் தகுதி பெற்றவர்களாகும். இவர்கள் பொதுவாகக் கீழ்க்கண்ட பதவிகளில் நியமனம் செய்யப்படுவர். அவர்கள்.

1. உயர்மட்ட அனைத்து நிருவாகப் பதவிகள், உதாரணமாக ஆணையாளர்கள், வருவாய் வாரிய உறுப்பினர்கள் அரசாங்கச் செயலர்கள்.
2. மாவட்ட அதிகாரிகள் மற்றும் விகிதாச்சாரத் தன்மையில் மற்ற பதவிகளில் இருப்பார்கள். மற்ற பதவிகள் என்பதில் துறைகளின் தலைவர்களும் அடங்கப் பெறுவர்.

இந்திய நிருவாகப்பணிக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பதவிகள் அனைத்தையும் இந்தப் பணியாளர்கள்தான் நியமிக்கப்பட வேண்டும். அங்ஙனம் நிரப்பப்பட இயலவில்லையேல், மாநில அரசாங்கம் மத்திய உள்துறையிடம் அனுமதி பெற்று நிரப்ப வேண்டும். பதவியானது ஆறு மாதங்களுக்கு மேலாகச் செல்லுமாயின், மத்திய அரசுப்பணி ஆணையத்தின் அனுமதியைப் பெறவேண்டும். மாநில அரசாங்கமானது மேற்படி குறித்த பதவியை ஆறு மாதங்களுக்கு மிகாமல் காலியாக விட்டுவிடக்கூடாது. இதற்குரிய காரணங்கள் முதலானவற்றை உள்துறைக்கு அனுப்பிவைக்க வேண்டும். இந்திய அரசுத்துறை பணியின் பதவிகள் தெளிவாக மேற்படி நபர்கள் மட்டுமே பதவி வகிக்கும் வகையில் பதவி ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்டு இருந்தது. இது இந்திய நிருவாகப்பணியாக மாற்றம் செய்யப்பட்டதுவும், தகுதியானவர்கள் இடம் பெறலாமென்னும் வகையில் மாநில அரசாங்கத்திற்கு விருப்ப அதிகாரம் வழங்கப்பட்டது.

இந்தியாவில் அரசுப் பணிகள் முறையே அகில இந்தியப் பணிகள், மத்திய பணிகள் (வகுப்பு I, II, III, மற்றும் IV), மத்திய செயலகப் பணிகள் (வகுப்பு I, II, III, மற்றும் IV) மற்றும் மாநிலப் பணிகள் என வகைப்படுத்தப்பட்டு, நியமனங்கள் செய்யப்பட்டு வருகின்றன.

அகில இந்தியப் பணிகள் தேர்விற்கு அறிமுகத்தேர்வு முதன்மைத் தேர்வு என இரண்டு தேர்வுகள் நடத்தப்படுகின்றன. ஆரம்ப காலங்களில் ஒரு தேர்வுதான் நடத்தப்பட்டது. ஆனால் இன்று விண்ணப்பத்தாரர்களின் எண்ணிக்கை மிக அதிகமாக இருக்கின்ற காரணத்தால், அறிமுகத் தேர்வு அத்தியாவசியமாகிவிட்டது. இத்தேர்வு வடிகட்டும் தேர்வு என்று

கூடக்கூறலாம். ஏனெனில் இத்தேர்வின் மூலம் விண்ணப்பத்தாரர்களின் எண்ணிக்கையைக் குறைக்க முடிகின்றது. திறமைசாலிகளில் முதன்மையாக வரக்கூடியவர்கள் மட்டுமே முதன்மைத் தேர்விற்கு அனுப்பப்படுவர். முதன்மைத் தேர்வு அந்தந்த பாடங்களின் தேர்வாக இருக்கின்றது. பாடங்களின் வல்லுநர் தன்மையை அறிந்து கொண்டு அவர்களைத் தேர்வு செய்ய உதவுகின்றது. எல்லாப் பாடங்களையும் சமமாகப் பாவிக்கவல்ல சமச்சீர் மதிப்பெண் முறையை உருவாக்கியுள்ளதால், அனைத்துப் பாடங்களும் சமமாகப் பாவிக்கப்பட்டு, முதன்மைத் தேர்வு பட்டியல் தயாரிக்கப்படுகின்றது.

அகில இந்தியப் பணிகளில் சேர்வதற்குரிய வயது வரம்பு 21 முதல் 30ஆக நிருணயிக்கப்பட்டுள்ளது. பிற பிற்படுத்தப்பட்டோர் வகுப்பினர்களுக்கு மூன்று வருடங்களும் தாழ்த்தப்பட்டோர், பழங்குடியினர் ஆகியோர்களுக்கு 5 வருடங்களும், மாற்றுத் திறனாளிகளுக்கு 10 வருடங்களும் விதிவிலக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ளது. தேர்வை பொதுப்பிரிவினர்கள் 4 முறைகளும் பிற பிற்படுத்தப்பட்டோர்களுக்கு 7 முறைகளும், தாழ்த்தப்பட்டோர், பழங்குடியினர்களுக்கு வரம்பில்லா அளவில் எத்தனை முறைகளும் எழுத அனுமதிப்பட்டுள்ளது.

கட்டாயப் பாடங்களாக ஆங்கிலமும், இந்திய மொழிகள் ஒன்றுமாக பாடத்திட்டம் வகுக்கப்பட்டுள்ளது. பொது அறிவு I, பொது அறிவு II ஆகிய தாள்கள் கட்டாயப் பாடங்களில் அடங்குகின்றது. கட்டுரைத்தாள் ஒன்றும் கட்டாயப் பாடமாக உள்ளது. இவை தவிர, தேர்வு செய்யும் பாடங்கள் இரண்டும் இடம் பெறுகின்றன. ஆங்கிலம், தமிழ் ஆகியவற்றிற்கு மதிப்பெண் கொடுக்கப்படுவதில்லை. தேர்வு பெற்றாலே போதுமானது கட்டுரைக்கு 200 மதிப்பெண்கள், பொது அறிவிற்கு 300 வீதமாக இரு தாள்களுக்கு 600 வழங்கப்படுகிறது. தேர்வு செய்யப்பட்ட பாடங்கள் நான்கிற்கு 300 வீதமாக 1200, ஆக மொத்தம் 2000 மதிப்பெண்கள் மேற்கூறிய 9 தாள்களுக்கு வழங்கப்படுகிறது. நேர்காணலுக்கு மதிப்பெண்கள் 300 வழங்கப்படுகின்றது. 2300 மதிப்பெண்கள் அடிப்படையில் தரவரிசைப் பட்டியல் தயாரிக்கப்படுகின்றது. பின்னர் நியமன உத்தரவுகளை குடியரசுத் தலைவர் வழங்குகின்றார்.

அகில இந்தியப் பணிகள் இந்திய ஒருமைப்பாட்டைக் காத்து வருகின்றது.

மனித ஆற்றல் திட்டமிடல்

இன்றைய நாளில் அமைப்புக்கள் வளர்ந்த வண்ணமே இருப்பதால் வளர்ந்துவரும் நிலைக்கேற்ப மனித ஆற்றலையும் வளர்க்க வைப்பது தான் மனித ஆற்றல் திட்டமிடல் ஆகும். அமைப்பில் இருக்கின்ற மனித ஆற்றலை வளர்ந்து வரும் தேவைக்கேற்ப சரி படுத்தக்கூடிய ஒரு நுட்பமுறை மனித ஆற்றல் திட்டமிடல். வளர்ந்துவரும் தேவைக்கேற்ப மனித ஆற்றலைச் சரி படுத்தவில்லையேல், பணியாளர் பற்றாக்குறை மற்றும் வேலையின்மை போன்ற பிரச்சனைகள் ஏற்படும். இதனால் நாட்டின் வளர்ச்சி பாதிக்கப்படும். எனவே மனித ஆற்றல் திட்டமென்பது நீண்ட காலத் திட்டமாக, மனித ஆற்றலை அதிகப்படுத்துவதற்குரிய நடவடிக்கைகளைச் செய்யக்கூடியது. பணியாளர்குழாம் நிருவாகத்தில் முக்கியமானது மனித ஆற்றல் திட்டமிடல். இது பணியாளர்கள் தொடர்பான செய்திகள் சேகரிப்பதிலிருந்து, பகுத்தாய்வு செய்து, எதிர்காலத்தில் தேவைப்படும் மனித ஆற்றலை மதிப்பீடு செய்வது வரையிலான செயல்முறை இது. மனித ஆற்றல் திட்டமிடல் மிகவும் தேவையான ஒன்று. அமைப்புகளில் தேவையான அளவு பணியாளர்கள், பொருத்தமான தகுதிகளுடன், சரியான இடங்களில், சரியான நேரங்களில் பணியாற்ற வேண்டும். இதனை மதிப்பீடு செய்வது மனித ஆற்றல் திட்டமிடல். இருக்கின்ற பணியாளர்களின் திறமையை மேம்படுத்த உரிய பயிற்சி தருவது மனித ஆற்றல் திட்டமிடல். அமைப்புகளின் விரிவாக்கத்திற்கேற்ப பணியாளர்களின் மனித ஆற்றலை அதிகரிப்பது மனித ஆற்றல் திட்டமிடல். மாறிவரும் தொழில்நுட்பம், அமைப்புக்கள் எதிர்நோக்கும் சவால்கள் போன்றவற்றை சமாளிக்க உரிய தொழில்நுட்பத்தைக் கொண்டு வருவது மனித ஆற்றல் திட்டமிடல். மனிதவளம் தொடர்பான செலவுகளைக் குறைக்கவும் இது உதவுகின்றது. மனித ஆற்றல் திட்டமிடல் நான்கு அடிப்படைகளில் செய்யப்படுகின்றது. அவை:

1. எதிர்காலத் தேவைகளுக்காகத் திட்டமிடல், அமைப்பில் எத்தனை பணியாளர்கள் தேவை, எந்த மாதிரியான திறமை கொண்டவர் தேவைப்படுகிறதென்று முன் கூட்டியே திட்டமிடுவது.
2. எதிர்காலத் தேவையைச் சமப்படுத்துதல் இருக்கின்ற பணியாளர்கள் எத்தனை பேர் இருப்பார்கள், எந்த மாதரியான தகுதிபடைத்தோர் இருப்பார்கள் என்பதை அறிந்து கொண்டு, எதிர்காலத்திற்கு இருக்கின்ற பணியாளர்கள் போக, மீதமுள்ள பணியாளர்களை நியமிக்கத் திட்டமிடல்
3. ஆட்சேர்ப்பிற்குத் திட்டமிடல்: எதிர்காலப் பணியாளர்களை எந்தெந்த முறைகள் வாயிலாகத் தேர்ந்தெடுக்கலாமென ஆட்சேர்ப்பு முறைமையைத் தீர்மானித்தல்.
4. பணியாளர்களின் திறமையை மேம்படுத்தத் திட்டமிடல்: மனித ஆற்றல் திட்டமிடலில் பணியிலுள்ள பணியாளர்களின் திறமையை மேம்படுத்தி, உயர்பதவிகளுக்கு,

தகுதியாக்குவதாகும். எனவே மனித ஆற்றல் திட்டமிடலின் பணியாளர்களால் திறமையை மேம்படுத்தல் ஒரு முக்கியமான அடிப்படை. இது பதவி உயர்வுகள் மூலம் நிரப்பும் முறையாகவும் கருதலாம். இதன் நன்மைகள் பலவாகும்.

மனித ஆற்றல் திட்டமிடல் திறமையாகச் செய்வதற்கு இரண்டு முக்கிய காரணிகள் உள்ளன. அமைப்பின் விரிவாக்கமோ அல்லது உற்பத்திப் பொருளின் தேவை அதிகரித்தாலோ, அமைப்பில் பணிபுரிய ஏராளமான பணியாளர்கள் தேவைப்படுவர். எனவே பணியாளர்கள் தேவையைக் கணக்கிடவேண்டும். சில சமயங்களில் ஒரே மாதிரியான இரண்டு தொழிற்சாலைகள் இணைக்கப்பட்டால், ஒரே வேலையைச் செய்யக் கூடிய பலர் இருப்பர். அவர்களைக் குறைக்க நேரிடலாம் அல்லது அவர்களுக்கு பிற பயிற்சிகள் கொடுத்து, திறமையை மேம்படுத்தி பிறபிரிவுகளில் பணியமர்த்தலாம். இந்த விஷயங்களையெல்லாம் கணக்கிட்டு, பணியாளர்களின் தேவையை அறிந்து, திட்டமிட வேண்டும். இரண்டாவதாக, நாட்டின் பொருளாதாரச் சூழலையும் அறிந்து திட்டமிட வேண்டும். பொருளாதார வளர்ச்சி நாட்டில் இருந்தால் தொழில்கள் விரிவாக்கம் நடைபெறும். பொருளாதார மந்தநிலை நாட்டில் நிலவினால், பணியாளர்களின் வேலையிழப்பு போன்றவை நிகழும், பொருளாதார வளர்ச்சிக் காலத்தில், வேலையின்மையில்லாததால், தகுதிபடைத்த பணியாளர்கள் கிடைப்பதுவும் கடினம். அமைப்பின் விரிவாக்கம் வெளிநாடு அளவிற்குச் செல்லும்போதும், பணியாளர்கள் கிடைப்பது கடினம்.

அமைப்புக்களில் பணியாளர்கள் எவ்வளவு தேவைப்படும் என்பதை முன்கூட்டியே உணர்ந்து, திட்டமிடுதல் மனித ஆற்றல் திட்டமிடல். எனவே இது அமைப்புக்களில் ஓய்வு பெற்ற பணியாளர்கள், பணியிலிருந்து விலகியவர்கள், விருப்ப ஓய்வு பெற்றவர்கள் ஆகிய விவரங்களை தயாரிப்பது ஆகும். மேலாண்மையாளர்களின் அனுபவத்தால் அவர்கள் பிற அமைப்புக்களில் எவ்வளவு பணியாளர்கள் உள்ளனர் என்பதை அறிந்து, தன்னுடைய அமைப்போடு ஒப்பிட்டு, எவ்வளவு பணியாளர்கள் தேவைப்படுவர் என்பதை நிருணயிப்பர். பணிப்பகுப்பாய்வு (Job Analysis) பணி ஆய்வு (Work Study) போன்ற ஆய்வுகளின் மூலமாக பணியாளர்களின் தேவையைக் கணக்கிடல் செய்யப்படும். எதிர்கால விரிவாக்கத்திற்கு இருக்கின்ற பணியாளர்களின் திறமையை உயர்த்தியும், புதிய பணியாளர்களைச் சேர்க்கவும் முன்கூட்டியே திட்டமிடல்தான் இது. இத்திட்டமிடல் வருடாந்தர அடிப்படையிலும், குறுகிய காலம் மற்றும் நீண்ட கால அடிப்படையிலும் செய்யப்படுகின்றது. பின்னர் அவர்களைப் பணியமர்த்தத் தேவையான ஆட்சேர்ப்பு, தேர்வுமுறை ஆகியன பற்றியும் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது.

பதவிகள் வகைப்படுத்தல்

பதவிகளை வகைப்படுத்தல் என்பது பணியாளர் குழாம் நிருவாகத்தில் அடிப்படையான ஒன்றாகும். ஒரே மாதிரியான பணிகளைச் செய்யக் கூடிய பதவிகளை அறிந்து அப்பதவிகளை ஒன்றாக்கி, அவற்றிற்குரிய பணிகளைச் செய்வதற்குரிய தேவையான தகுதி, பயிற்சி, அனுபவம் மற்றும் ஊதியம் ஆகியவற்றை நிருணயம் செய்வதுதான் பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தலின் நோக்கம் ஆகும். பதவிகளை வகைப் படுத்தலினால் பதவிகள் படிநிலையாக அமைந்துவிடும். படிநிலையில் உள்ள பதவிகள் அவற்றிற்கு பதவி உயர்வு போன்றவை வழங்குவது மிகவும் எளிதாகிவிடும் இன்றைய நாளில் சொல்லப்படுகின்ற மனித ஆற்றல் மேலாண்மை பணிகளுக்கு தேவையான திறமையை பணியாளர்கள் பெறவும், பொறுப்புக்களையும், சவால்களையும் சந்தித்து புதிய ஆற்றலையும் அறிவையும் பணியாளர் நிர்வாகத்தில் கொண்டு வந்து, பணியாளர்களும் அமைப்பும் ஒருங்கே மேம்பட வைக்கின்றது. ஆனால் பணியாளர் குழாம் நிரந்தர படிநிலை அமைத்து அப்பதவிகளுக்குத் தேவையான திறமைசாலிகளைத் தேர்ந்தெடுத்து பதவி உயர்வு போன்றவை வழங்கக் கூடியதாகும். எனவே நிரந்தர படிநிலையை அமைப்பதுதான் பதவித் தகுதி வகைப்படுத்தல் என்பதாகும்.

பதவிகளை வகைப்படுத்தல் என்பது நீண்ட காலமாக செய்யப்படாமல், தனிப்பட்ட பதவிகளுக்கு மட்டுமே சட்டமன்றம் ஊதிய நிர்ணயத்தில் அக்கறை காட்டியது. அரசுத் துறை சட்டங்கள் வரையறுக்கப்பட்ட பின்னரும் கூட, அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் 1923ம் ஆண்டு வரை பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தப்படவில்லை. தொழிற்சங்கங்கள் சமவேலைக்கு சம ஊதியம் தரப்படவேண்டுமென்று வலியுறுத்தின. தவிர பதவிகளை நியமனம் செய்பவர்களே அப்பதவிகளுக்குரியவர்களுக்கு ஊதியம் நிருணயம் செய்த முறைகேடுகளானாலும், பல வேலைகளை ஒருவரே செய்ய வைத்த காரணத்தாலும் பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தல் கொண்டுவரப்பட்டது. இதன்மூலம் ஒருவர் ஒரு பதவி வேலையைத்தான் செய்ய வேண்டும். பல பதவிகள் வேலைகளை ஒருவர் செய்யக் கூடாது என்பது ஏற்கப்பட்டது.

பதவி வகைப்படுத்தல் இரண்டு வகைகளில் செய்யப்படுகின்றன. கடமைகள் வகைப்படுத்தல், தரங்கள் வகைப்படுத்தல் என இரண்டு வகைகள் உள்ளன. முதல் வகையான கடமைகள் வகைப்படுத்தல் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகள், கனடா போன்ற நாடுகளும் இங்கிலாந்து, பிரான்சு, ஜெர்மனி ஆகிய நாடுகளில் தரங்கள் வகைப்படுத்தல் முறையும் பின்பற்றப்படுகின்றன. ஒரே மாதிரியான வேலை, பொறுப்பு, தகுதி

மற்றும் ஊதியம் ஆகியன கடமைகள் வகைப்படுத்தலின் முதல் படி. இதன் மூலம் பல பதவிகள் ஒரே வகுப்பாக (Class) வகைப்பாடு செய்யப்படுகின்றது. பின்னர் இவ்வகுப்புகள் அனைத்தும் கடமைகளின் பொறுப்பு, திறமை மற்றும் கடினம் ஆகியவற்றின் தன்மைக்கேற்ப படிநிலைகளாக அமைக்கப்படுகின்றது. இதன் மூலம் உயர்தர கீழ்மட்டப் பணிகள் என்னென்ன என்பதைத் தெளிவாகக் கண்டறிய முடியும். ஊதிய விகிதமும் அதற்கேற்பவே செய்யப்படும். பதவி உயர்வுகள் எந்த மாதிரியாக வரும் என்பதெல்லாம் இந்தப் பதவித் தகுதி வகைப்படுத்தலில் தெளிவாகும். மேலும் பதவிகளுக்குரிய தகுதிகள், பொறுப்புகள் ஆகியனதான் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளதே தவிர, பணியாளர்களுக்கு அல்ல. உயர்தகுதி கொண்டிருப்போர் கூட பதவிகளில் அமரலாம். ஆனால் அவருடைய தகுதிக்கேற்ப ஊதியத்தைக் கோர முடியாது. எனவே தரங்கள் பதவி வகைப்படுத்தல் அமெரிக்க ஐக்கியநாட்டு முறைக்கும் ஆங்கிலேய முறைக்கும் வித்தியாசமுள்ளதென்பதை அறிவோம். அமெரிக்க முறையில் தனித்துவம் (Specialized) புவியியல் அமைவிடம், அமைப்பின் அலகு ஆகியவற்றிற்கு முக்கியத்துவம் தரப்படுகின்றன. ஆங்கிலேய முறையில் பொதுத்தன்மை, ஊதியம், பதவி உயர்வு போன்ற பதவி தொடர்புடையவற்றில் தான் கவனம் செலுத்தப்படுகின்றது.

பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தல் பதவியை மையமாக வைத்து வகைப்படுத்திய முறைக்கு எதிராக உள்ள வகைப்படுத்தல் தரங்கள் வகைப்படுத்தலாகும். இதில் பதவி வகிப்போரின் அந்தஸ்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு வகைப்படுத்தப்படும். பதவிகளின் படிநிலை பதவி வகிப்போரின் அந்தஸ்தை வைத்து உருவாக்கப்படும். எனவே பணியாளர்கள்தான் வகைப்படுத்தப்படுகின்றார்களே தவிர, பதவிகள் வகைப்படுத்தப்படுவதில்லை. இவர்களது ஊதியம் மற்றும் அந்தஸ்து ஆகியன இவர் கொண்டிருக்கும் அந்தஸ்தை பொறுத்ததாகும். எனவே இவர்களது பணிநியமனத்திற்குப் பின்னர் இவர் வகிக்கும் பதவியை வைத்துத்தான் ஊதியம் நிருணயம் செய்யப்படும். பின்னர் இவர் நிருவாகத்தில் எந்தப் ப்ணியில் பணியாற்றினாலும், இவரது ஊதியம் மற்றும் பிற சலுகைகள் மாறாது.

தரங்கள் வகைப்படுத்தல் பணியாளர் நிருவாகத்தை எளிமையாக்குகின்றது. ஏனெனில் துறைகளிடையே மாற்றங்கள் செய்வது எளிதாகின்றது. பணியாளர்கள் பதவிகளுக்கு விசுவாசம் காட்டாது. நிருவாகம் ஒட்டுமொத்தத்திற்கும் விசுவாசமாகச் செயல்படுவதால், ஒத்துழைப்பு, ஒருங்கிணைப்பு கிடைக்கின்றது. தவிர, இந்த வகைப்படுத்தலில் சிக்கல் எதுவும் கிடையாது. குறுகிய காலத்தில் செய்யப்படுகின்றது. இதனால் செலவு மிச்சம். பணியாளர்கள்

திருப்தியுடன் செயல்படுகின்றனர். ஏனெனில் பதவியின் பணிகள், பொறுப்புக்கள் ஆகியன நிலையாக உள்ளது. மாற்றத்திற்கு இலக்காவது கிடையாது. இந்த வகைப்படுத்தலை எளிமையாகப் புரிந்து கொள்ளலாம். இந்த வகை வகைப்படுத்தலினால் பதவிக்கு விண்ணப்பிப்பவர்கள் ஏராளம்.

தரங்கள் வகைப்பாடு பொதுவான பணிகளுக்குத்தான் பொருந்துமே தவிர, தனித்துவப் பணிகளுக்குப் பொருந்துவதில்லை. சம வேலைக்கு சம ஊதியம் என்ற கோட்பாடு இதில் பின்பற்றப்படுவதில்லை. பதவியின் பொறுப்பு, பதவியின் கடமைகள் ஆகியவற்றைக் கண்ணுறாது, வெறுமனே பணியாளர்களை வைத்துதான் ஊதியம் மற்றும் பிற நிருணயம் செய்யப்படுகின்றது. பதவிக்குரிய பணிகள் வரையறுக்கப்படாததால், பணியாளர்களின் பணித்திறனை அளவிடமுடியாது. பதவியின் தேவையென்ன? பணியாளர்களின் தகுதி என்ன? என்பதெல்லாம் இதில் பார்க்க முடியாது.

பதவி வகைப்படுத்தலினால் உள்ள நன்மைகள்:

1. பணியாளர் குழாமின் பிற செயல்களுக்கு வசதி செய்து தருகின்றது.
2. ஊதிய விகிதங்களை உருவாக்குகிறது.
3. ஏராளமான பதவிகளை, வகைப்படுத்தி, சிறிய அளவில் மேலாண்மை செய்யும் வகையில் எளிதாக்குகின்றது.
4. பதவிகளின் பணிகள் தனிப்பட்ட நபர்களுக்கு உட்படாத வகையில் செய்கின்றது.
5. பதவி வகைப்பாட்டினால், பதவி உயர்விற்கு பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கின்றது.
6. பதவி வகைப்பாட்டினால், ஒவ்வொரு பதவி பற்றியும், வகுப்பு பற்றியும் தெரிவதால், ஊதியம் போன்றவற்றால், வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கப் பெரிதும் உதவுகின்றது.

பதவிகளை வகைப்படுத்தல் தெளிவாக, அறிவியல் ரீதியாக அமைக்கப்பட்டாலும் சில குறைபாடுகள் இருக்கத்தான் செய்கின்றன. ஏனெனில் அறிவியல், தொழில்நுட்பம் வளர்ந்துள்ள காரணத்தால், சில நுட்பப் பதவிகள் வகைப்படுத்தலின் எல்லைக்கு அப்பால் அமைந்துள்ளன. பல பதவிகள் நிரப்பப்படாமலும், அவசரத் தேவையென உருவாக்கப்பட பதவிகள் பதவித்தர வகைப்பாட்டிற்குள் வருவதில்லை.

பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தலில் சில குறைகளும் உள்ளன. பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தல் பணியாளர் குழாம் நிருவாகத்தில் ஒரு இறுக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றது. ஏனெனில் உயர்மட்டத்திற்கோ, சகமட்டத்திற்கோ பணியாளர்களின் செயல்களை விரிவுபடுத்த முடியவில்லை. பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தல் சிக்கல் கொண்டதாக

பல பகுப்பாய்வு செய்ய வேண்டியுள்ளதால் அதிக நேரத்தை எடுத்துக்கொள்கிறது, செலவும் அதிகரிக்கின்றது. பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தல் என்றும் நிலையாக நீண்ட காலத்திற்கு நடைமுறையில் வருவதில்லை. ஏனெனில் பல்வேறு வளர்ச்சிகளுக்கேற்ப பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தலும் குறுகிய காலத்திற்குள் மாற்றத்திற்குள்ளாகின்றது. பதவிகள் வகைப்பாடு செய்யப்பட்டாலும், பதவிகளின் பணிகளைத் துல்லியமாக வரையறுக்கபடாமல் விடப்படுகின்றது என்பது மற்றொரு குறை தவிர, பதவித்தகுதி வகைப்படுத்தலைச் செயல்படுத்த சில நவீன நுட்பத்திறங்களும் தேவைப்படுவதால், இதனை நிருவகிப்பதுவும் கடினமான ஒன்றாகவே உள்ளது.

ஊதியம்

அரசுப்பணி என்பதை மக்கள் தங்களது வாழ்நாள் பணியாகத் தேர்ந்தெடுப்பதால், பணியாளர்களைக் காக்கக் கூடிய பொறுப்பு அரசாங்கத்தைச் சார்ந்ததாகும். ஊதியம் என்பது ஆரம்பகாலத்தில் மிகவும் குறைவாகத் தான் இருந்து வந்துள்ளது. எனவே பணியாளர்கள் தங்களது வாழ்க்கைச் செலவுகளைத் தங்களது திறமையான பணியாற்றலாலும், மக்களோடு சுமுகமாகச் சென்ற காரணத்தாலும், மக்கள் தங்களின் மதிப்பையும், மரியாதையையும் பரிசில்கள் போன்றவற்றை பணியாளர்களுக்கு வழங்கினர். இது சிறிய அளவிலான நிருவாகத்தில் பிரச்சனையின்றி செயல்பட்டது. ஆனால் நிருவாகம் வளர்ந்தபின்னர், இது மாதிரியாகச் செய்திருந்தால், அரசாங்கம் என்பது தனி, பணியாளர்கள் தனி என சாம்ராஜ்யங்களை பணியாளர்கள் நடத்தி வந்திருப்பர். எனவே தான் பணியாளர்களை அரசாங்கத்தின் கட்டுப்பாட்டை மீறாத அளவு, அரசாங்கம் பணியாளர்களுக்கு ஊதியம் வழங்கி வருகின்றது.

ஊதியம் என்பது பொதுநிருவாகத்தில் பணியாளர்கள் செய்யும் பணிக்கு நிகராக அவர்களது அடிப்படைத் தேவைகளைப் பெறும் வண்ணம் செய்யப்பட்டது ஊதியமென்பது இழப்பீடு என்பதுதான் பொதுநிருவாகத்தின் பொருள் ஆகும். அரசுத்துறையில் ஊதியம் வழங்குபவர்கள் மக்கள். மக்களுக்காக அரசுப்பணியாளர்கள் பணியாற்றுவதால், அவர்களுக்கு ஊதியம் அளிப்பது அவசியமானதாகும். பதவித் தகுதிகள் வரையறுக்கப்பட்ட பின்னர், பதவிகளுக்கு அவர்கள் பணிசெய்வதற்கேற்ப ஊதிய நிருணயம் செய்யப்படுகின்றது. அருத்தசாத்திரத்தில் கிராம அதிகாரி முதல் அரசனுக்கு ஆலோசனை வழங்கும் முதல்நிலை அதிகாரிகள் வரை அரசுப் பணியாளர்கள் இருந்துள்ளனர். இவர்கள் தானிய விளைச்சலில் ஆறில் ஒரு பங்கினை, ஊதியமாக அதாவது தானியங்களாக பெற்றமுறை விளக்கப்பட்டுள்ளது. தனியார் துறையைப் பொறுத்தவரை முதலாளிகள் தான் ஊதியம் நிருணயம் செய்துள்ளனர். அம்முறையை பொதுநிருவாகத்தில் கொண்டுவரமுடியாது. ஏனெனில் அரசாங்கத்தில் முதலாளியும் தொழிலாளியும் மக்கள் தான் என்பதை அறிய வேண்டும்.

பதவிகளுக்கு தகுதிகள் மற்றும் திறமைகளை மையமாகக் கொண்டு ஊதியங்களை நிருணயிக்க வேண்டும். உற்பத்தியை அடிப்படையாகக் கொண்டு தொழில்துறையில் உள்ளோரின் ஊதியம் நிருணயம் செய்யலாம். அரசுப் பணியில் அவ்வாறு செய்ய முடியாது. எனவே அரசுப் பணியில் ஊதியம் நிருணயம் செய்யும்போது, வெளிமட்டத்தில் உள்ள பணிகளுக்கு இணையாகவோ அல்லது அதற்கு அதிகமாகவோ ஊதியம் நிருணயம் செய்தால்தான் அரசுப் பணியில்

பணியாளர்கள் இருப்பர். அமெரிக்காவில் முதல் ஹூவர் ஆணையம் அரசின் உயர்மட்டப் பணியாளர்கள் வாங்கிய ஊதியம் வாழ்க்கைச் செலவுகளை ஈடுகட்ட முடியாமல் இருந்ததைத் தெரிவித்துள்ளது. அரசே முன்மாதிரி முதலாளியாக (Model Employer) அமைந்து, அரசுப் பணியாளர்களின் ஊதியம், உரிமை மற்றும் அந்தஸ்த்தைக் காக்கும் வகையில் செயல்படவேண்டும். அரசுப் பணியாளர்கள் பணிக்கட்டுப்பாடுகளுக்குட்பட்ட செயல்படக் கூடியவர்கள். தனியார்துறையில் அரசுபோல் பணிக்கட்டுப்பாடுகள் கிடையாது. அரசுப் பணியாளர்கள் தனது வாழ்க்கைத் தரத்தைப் பராமரிக்கும் அளவிற்கு ஊதியம் நிர்ணயிக்க, பொது வாழ்க்கைத் தரத்தை நிருணயிக்க வேண்டும். இப்பொது வாழ்க்கைத் தரத்திற்கு ஆகக்கூடிய செலவுகளை முன்மாதிரி எடுத்தோ அல்லது குறிப்பிட்ட தொகையைக் கொடுத்தோ கணக்கீடு செய்யும் இருமுறைகள் பின்பற்றப்பட்டு வந்துள்ளன. ஊதியம் நிருணயம் செய்யும் போது, விடுப்பு, வேலைநேரம், பணிப்பாதுகாப்பு, ஓய்வூதியம் போன்றவற்றையும் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளவேண்டும்.

ஊதியம் நிருணயம் செய்கின்றபொழுது திறமைவாய்ந்த பணியாளர்கள் பணியை விட்டுச் செல்லாதவாறு பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும். எனவே ஊதியம் பணியாளர்களின் தகுதி, திறமைக் கேற்ப அமைவதோடு, அப்பணிகளில் நிலைத்து இருக்கலாம் என்ற எண்ணத்தையும் ஊதியம் உதவிடவேண்டும். சமூகக் காரணிகளையும் கருத்தில் கொண்டு, ஊதிய வேறுபாடுகள் உயர்மட்டத்திற்கும் கீழ்மட்டத்திற்கும் அதிக அளவில் இருக்கக்கூடாது. அபாயகரமான பணியில் ஈடுபடுபவர்களுக்கு அதிகமான ஊதியம் நிருணயம் செய்யவேண்டும். குறைந்தபட்ச ஊதியம் என்ற சட்டம் பணியாளர்களுக்கு மிகவும் உதவிடக் கூடியது. தவிர, ஊதிய நிருணயிப்பதில் பணியாளர் சங்கங்கள் மற்றும் பிற வெளிமட்டக் காரணிகள் கூட்டுப்பேரம் மூலமாக தங்களது செல்வாக்கை நிலைநாட்டுகின்றன.

அரசுப்பணியாளர்களுக்கு அடிப்படை ஊதிய அளவோடு, பல சலுகைகள் அல்லது படிகள் வழங்கப்படுகின்றன. இவை நாட்டில் நிலவும் விலைவாசிக்கேற்பவும், பிற காரணங்களுக்காகவும் வழங்கப்படுகின்றன. முதலாவதாக, விலைவாசி உயர்வுப்படி, வீட்டு வாடகைப்படி, நகர ஈட்டுப்படி, பயணப்படி, அன்றாடப்படி, விடுப்பு சுற்றுலாப்படி, மருத்துவ உதவி போன்ற படிகள் முக்கியமானவை விடுப்புச் சலுகைகளும் ஊதியம் தவிர கிடைக்கும் பிற பயன்களாகும். சாதாரண விடுப்பு, ஈட்டு விடுப்பு, படிப்பு விடுப்பு, பிரசவ விடுப்பு போன்ற விடுப்பு பயன்களும் பணியாளர்களுக்கும் கிடைக்கின்றது.

ஊதியக் கொள்கை உருவாக்கப்பட்ட பின்னர், அதனைச் செயல்படுத்தும் வகையில் ஊதியத் திட்டத்தை உருவாக்கவேண்டும்.

ஊதியத் திட்டம் வகுக்கும் முறையில் குறைந்த அளவு ஊதியம் நிருணயம் செய்யப்படவேண்டும். ஊதியம் நிருணயிப்பதில் நான்கு காரணிகள் இடம் பெறுகின்றன. அவை:

1. பதவிவகைப்படுத்தல் கடமை, பொறுப்பு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் செய்யப்பட வேண்டும்.
2. பணியாளா் நியமனம் செய்ய வரையறுப்புக்கள்.
3. பணியாளா்களின் திறமை.
4. பதவி உயா்வு விகிதங்களின் தன்மை.

பணிகளின் கடினத்தன்மை, சிக்கல் ஆகியவற்றையும் கணக்கில் எடுத்துக் கொண்டு ஊதிய நிருணயம் செய்ய வேண்டும்.

ஊதியத்திட்டம் சட்டமன்றத்தில் சட்டமாக்கப்படும். இங்கிலாந்தில் முன்மாதிரி முதலாளி என்ற கோட்பாட்டிலும், சமவேலைக்கு சம ஊதியம் என்ற வகையிலும், தேவைக்கு தகுந்த ஊதியம், தேவை மற்றும் பட்டுவாடா என்ற கணக்கிலும் ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்பட்டது. 1955ம் ஆண்டு பிரிஸ்ட்லி (Sir Raymond Edward Priestly) தலைமையில் ஊதிய ஆணையம் அமைக்கப்பட்டது. வெளிமட்ட பணிகளோடு அரசுப்பணியை ஒப்பிட்டு நிருணயம் செய்யவேண்டுமென்ற இதன் பரிந்துரையை அரசாங்கம் ஏற்றுக்கொண்டது. ஊதிய ஆய்வுப் பிரிவு ஒன்று ஏற்படுத்த வேண்டுமென்ற இதன் பரிந்துரைப்படி 1956ல் அரசுப் பணி ஊதிய ஆய்வுப் பிரிவு ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இது தன்னிச்சையாக இயங்கக் கூடியதாகும். தேசிய விட்லி மன்றத்தோடு இணைந்து ஊதியப் பிரச்சனைகளை ஆய்வு செய்து, அரசாங்கத்திற்கு அறிக்கை கொடுக்கும்.

ஆட்சேர்ப்பு

பணியாளர் குழாமில் பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்து, பணியில் அமர்த்துவதை ஆட்சேர்ப்பு எனலாம். பொதுவாகச் சொல்லப்போனால், பணிகளுக்குத் தேர்வு செய்ய திறமையான, தகுதிகொண்ட நபர்களை ஈர்ப்பதுதான் ஆட்சேர்ப்பு. ஆட்சேர்ப்பு விளம்பரங்கள், அறிவிப்புப் பலகைகள் போன்றவற்றால் பணிக்கு ஆட்களை ஈர்க்கவேண்டும். பதவிகளுக்கு விளம்பரம் செய்யும் போது, பதவியின் பெயர், குறைந்தபட்ச கல்வி தகுதி, தேசியம், இருப்பிடம். வயது வரம்பு, உடல் கட்டமைப்பு, ஊதியம் போன்றவை பற்றியும் தெளிவாகக் குறிப்பிட வேண்டும். இந்த விளம்பரங்கள் சிறந்த பணியாளர்களை ஈர்க்கவும், மற்றவர்களை பணிக்கு விண்ணப்பிக்காமலும் இருக்க வழி செய்கின்றது. விளம்பரத்தில் விண்ணப்பிக்க குறைந்தபட்ச கால அவகாசமும் கொடுக்கப்படவேண்டும். இவ்வாறு விளம்பரங்கள் மூலம் ஈர்க்கப்பட்டு விண்ணப்பங்களை பெறும் வரையில் உள்ள நிலை ஆட்சேர்ப்பு ஆகும்.

விண்ணப்பங்களைப் பெற்று, பரிசீலனை செய்வது ஆட்சேர்ப்பின் அடுத்த தேர்வுநிலை. தேர்வு நிலையின் பணியாளர்களை நேரடியாக, நேர்முகத் தேர்வு மூலம் தேர்ந்தெடுக்கலாம். அல்லது தேர்வுகள் நடத்தி, பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுக்கலாம். பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் உள்முறை ஆட்சேர்ப்பு, திறந்தவெளி ஆட்சேர்ப்பு என இரண்டு வகைகள் உள்ளன. உள்முறை ஆட்சேர்ப்பு என்பது அமைப்பிற்குள் வழங்கும் பதவி உயர்வைக் குறிக்கும். இதில் வெளியிலிருந்து எவரும் பங்குபெற முடியாது. எனவே திறந்தவெளி ஆட்சேர்ப்பு என்பதைப் பற்றிக் காண்போம்.

ஆட்சேர்ப்பு பின்னணி

தகுதிமுறை ஆட்சேர்ப்பு ஏற்படுவதற்கு முன்னர் நாடுகளில் பல்வேறுபட்ட ஆட்சேர்ப்பு முறைகள் நடைமுறையில் இருந்துள்ளன. அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டைப் பொறுத்தவரை அதிகாரக் கொள்ளை முறையின் மூலம் அரசியல் கட்சியினர் நிருவாகப் பதவிகளுக்கு நியமிக்கப்பட்டனர். 1833ம் ஆண்டு பெண்டல்டன் சட்டம் கொண்டுவரும் வரையிலும், வேலையில்லாப் பட்டதாரி காரிபீல்டு என்ற குடியரசுத் தலைவரைச், சுட்டுக் கொன்ற பின்னர், இச்சட்டம் இயற்றப்பட்டது. இங்கிலாந்து நாட்டில் காப்பு முறையின் (Patronage) மூலம் பிரபுக்கள் போன்றோர் நியமனம் பெற்றனர். பிரான்சு நாட்டில் பணியை ஏலத்திற்கு விட்டு, அதிகத்தொகை வழங்குவோருக்கு பதவிகள் விற்கப்பட்டன. இவை அனைத்தும் நீங்கி, தகுதிமுறையின் மூலம் பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்பட்டனர். இத்தேர்வு முறைக்கு வித்திட்டது இந்தியாவில் கிழக்கிந்தியக் கம்பெனி ஆகும். தங்களது வணிகப் பொருட்களைப்

பாதுகாக்கவும், இருப்புக்களைப் பதிவு செய்யவும் காவலர்கள், எழுத்தர்கள் போன்றோர் தகுதிமுறையில் தேர்வு செய்யப்பட்டனர். இது இங்கிலாந்தில் 1854ம் ஆண்டு நார்த்காட் - டிரிவில்யன் (Northcote – Trevelyan) அறிக்கையில் பிரதிபலித்தது.

நேரடி ஆட்சேர்ப்பு ஆரம்பகாலத்தில் பணிநியமனம் செய்யும் அதிகாரியின் பொறுப்பில் விடப்பட்டிருந்தது. அவர் பணிக்குத் தேவையான தகுதி கொண்டவர்களைத் தேர்வு செய்தார். இத்தேர்வுமுறை அதிகாரியின் - திறமைக்கேற்ப அமைந்ததெனலாம். அவர் நிருணயம் செய்யும் தகுதி, திறமை ஆகியன பதவிக்குரியவை தானா? அல்லது அவரது விருப்பத்திற்குரியது தானா? என்ற குற்றச்சாட்டு எழுந்தது. தவிர, ஒரு நபரின் விருப்பத்திற்கேற்ப பதவி நியமனம் எப்போதும் ஒரு சார்பாகவே அமையும்.

இரண்டாவதாக, பணியாளர்களின் தகுதிகள், அனுபவம் மற்றும் பணித்திறம் ஆகியவற்றை மதிப்பீடு செய்து, நியமனம் செய்தல். இது பணியாளர்களின் தகுதிகளுக்கேற்ப நியமனம் செய்யப்படும். நியமனத்திற்கு முன்னர் நேரடிக்காணல் நடத்தி நியமனம் செய்யப்படுவர். திறமை வாய்ந்தவர்கள் தொடர்ந்து அவர்களது திறமையை வளர்க்கக் கூடிய தேர்வுமுறை இது.

செயல்திறன் தேர்வு என்பது நேரடி நியமன முறையில் முக்கியமான தேர்வாகும். பணிக்குத் தேர்வு செய்யும் முன்னர் தங்களது செயல்திறனை மெய்ப்பித்து, பணிக்குத் தேர்வு பெறும் முறை இது. இதன்படி தட்டச்சர்கள், கணினி இயக்குபவர்கள் போன்றவர்கள் தேர்வு செய்யப் படுகின்றார்கள். ஏனெனில் இவர்கள் தங்கள் திறமைகளை வெளிப்படையாகக் காட்ட வாய்ப்புண்டு.

உடற்கூறுத் தகுதியின் அடிப்படையில் பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்படுகின்றனர். இராணுவம், தீயணைப்பு போன்ற பிரிவுகளுக்கு பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்யும்போது, உடற்கூறு அவசியமான ஒன்று. தவிர, மருத்துவத் தேர்வு என்பது இத்தேர்வில் ஒன்று. ஆரோக்கியமான உடற்கூறு இருப்பவர்கள் மட்டுமே பணிக்குத் தேவை.

உளவியல் தேர்வு என்பது மற்றொரு நேரடி ஆட்சேர்ப்பு முறை. இரண்டுவகையான தேர்வுகள் இதில் பொதுவாக இடம்பெறும். ஒன்று பொது அறிவுத்தேர்வு மற்றொன்று மனத்திடத் தேர்வு. முதலாவது தேர்வில், பணியாளர்களின் பொது அறிவை மதிப்பீடு செய்வது. இரண்டாவது தேர்வு பணியாளரின் மன உறுதி, பிரச்சனைகளைச் சமாளிக்கும் திறமை ஆகியவற்றை அளவிடற்குரியது. இன்று பெரும்பாலான ஐ.டி. நிறுவனங்கள் இந்த வகைத் தேர்வு மூலம் பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்கின்றனர். நிறுவனங்கள் நேரடியாகக் கல்லூரிகளுக்குச் சென்று திறமை கொண்ட பணியாளர்களைத் தேர்வு

செய்து வருகின்றனர். வளாக ஆட்சேர்ப்பு (Campus Recruitment) என்று இதனை அழைக்கின்றனர்.

நேரடி ஆட்சேர்ப்பில் உள்ள சில நன்மைகளைக் காண்போம். பணிக்குத் தகுதிபடைத்த அனைவரும் நேரடி ஆட்சேர்ப்பில் பங்கு பெறலாம். எனவே அனைவருக்கும் சமவாய்ப்பென்ற மக்களாட்சி நெறிக்குட்பட்டதாக இத்தேர்வு முறை அமைகின்றது. இந்த முறை ஆட்சேர்ப்பில் பங்கு பெறுவோர் ஏராளம். ஏனெனில் அனைத்துத்தரப்புப் பிரிவினர்களையும் ஈர்க்கும் வகையில் இது உள்ளது. தகுதியும் திறமையும் கொண்ட அனைவரும் இதில் பங்குபெறுகின்றனர். புதிய கருத்துக்கள் கொண்ட இளம் பணியாளர்கள் பணியில் ஈடுபடுவதால், பணியை ஆக்கப்பூர்வமாகவும், விரைவாகப் பணியாற்ற வாய்ப்புள்ளதால் அரசுப்பணியில் திறமை வளர்கின்றது. மாறுகின்ற சமூக, பொருளாதார, அரசியல், நிருவாகக் கட்டுப்பாடுகளற்ற வகையில் பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்படுவதால் அரசுப்பணியில் தேக்கம் என்பது இருக்காது. தொழில்நுட்பப் பணிகளுக்கு வளர்ந்த நுட்பங்களை அறிந்த இளம்பணியாளர்கள் இதன் மூலம் கிடைப்பதால், தொழில்நுட்பப் பணி சிறப்பாகச் செய்யப்படுகின்றது. பணியிருப்போரும் தங்களது அறிவை மேம்படுத்தவும் இது ஊக்குவிக்கின்றது.

நேரடி ஆட்சேர்ப்பு முறையில் சில குறைகளும் உள்ளன. பணிக்குத் தேர்வு செய்யப்படுவோர் அனைவரும் பணிக்குப் புதிதானவர்கள். நிருவாக அனுபவமும் இல்லாதவர்கள். எனவே அவர்களுக்கு நிருவாகத்தைப் பற்றிய பயிற்சி கட்டாயம் கொடுக்கப்படவேண்டும். இதற்கு ஏராளமான செலவு பிடிக்கின்றது. உயர்மட்டப் பணிகளுக்கு இளம்பணியாளர்கள் தேர்வு செய்யப்படுவதால், அப்பிரிவில் பணியாற்றும் பணியாளர்களின் ஒற்றுமை தார்மீகமாகக் கிடைப்பதில்லை. மாறாக, வெறுப்பும், கோபமும், பொறாமையும் பணியில் உள்ளவர்கள் தேர்வு செய்யப்பட்டோர் மீது காட்டுகின்றனர். பணியாளர்களிடையே ஒழுங்குணர்வும் பாதிக்கப்படுகின்றது. இதனால் அரசுப்பணியில் திறமை என்பது குறைகின்றது. தவிர, நேரடி நியமனமுறையில் 2,500 பதவிகளுக்கு 7 இலட்சம் பணியாளர்கள் விண்ணப்பம் செய்வதால், தேர்வுச் செயலாண்மையின் சுமை அதிகரிக்கின்றது. எந்த அடிப்படையில் தேர்வு செய்வதென்ற அச்ச உணர்வு கூட ஏற்படுகின்றது.

பயிற்சி

பயிற்சி என்பது பொது நிருவாகத்தில் தலையாய ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறது. வளர்ந்துவரும் தொழில்நுட்பத்திற்கேற்ப, மக்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் பணியாளர்களின் திறமையை வளர்த்துக் கொள்ள உதவுகின்றது. பணியாளர்களின் பணித்திறமையை மேம்படுத்த, வளர்ந்துவரும் நுட்ப அறிவைப் பணியில் பயன்படுத்தவும், சரியான பணிமுறையைப் பின்பற்றவும், மனப்பாங்குகளை வளர்த்துக் கொள்ளும் ஒரு செயல் முறைதான் பயிற்சி எனலாம். அரசுப்பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி தேவை என முதன்முதலாக இங்கிலாந்தில் 1944ல் அமைக்கப்பட்ட அசடன் குழு (Asseton Committee)தான் வலியுறுத்தியது.

அரசுப் பணியாளர்கள் தங்களது திறமையை வளர்த்து உயர்மட்டப்பணிகளையும், பொறுப்புக்களையும் சீராகவும், தெளிவாகவும் செய்ய வைப்பது பயிற்சி என்கின்றது அக்குழு. பணியாளர்கள் நேர்மையாகவும், தோழமை உணர்வோடு சகபணியாளர்களோடு பணியாற்றவும், நேர்மையாக இருக்கவும் பயிற்சி தேவை. அரசுப்பணியாளர்கள் மக்கள் பணியாளர்தானே தவிர எஜமானர் அல்ல என்பதையும், சமுதாய உணர்வோடு செயல்பட வைப்பது பயிற்சி என்று பயிற்சியின் முக்கியத்துவம் கூறப்படுகிறது.

பயிற்சி வகைகள்

பயிற்சி பலவகைகளில் கொடுக்கப்பட்டு வருகின்றது. கீழ்க்கண்டவை சிலவாகும்.

1. முறைமையில்லா மற்றும் முறையான பயிற்சி
2. குறுகிய கால - நீண்ட காலப் பயிற்சி
3. பணிநுழைமுன் - பணிநுழைபின் பயிற்சி
4. துறைவகை - பொதுவான பயிற்சி
5. திறமை மேம்படுத்தும் பயிற்சி - பணிப் பின்னணிப் பயிற்சி

முறைமையில்லாப் பயிற்சி என்றால் பயிற்சிக்கென்று எந்த முயற்சியும் செய்யாது பணியாளர் பணியைச் செய்யும்பொழுதே பெறுகின்ற பயிற்சி. பணி அனுபவத்தின் மூலமாகப் படிப்படியாகப் பெறுகின்ற பயிற்சி. தன்னுடைய வேலையைச் செய்வதன் மூலம் பெறுகின்ற பயிற்சி. உதாரணமாக, எழுத்தர் பதவி போன்றவற்றில் புதிதாகச் சேரும் பொழுது, அவர்களது சக ஊழியர்கள் கொடுக்கும் அறிவுரை, பயிற்சி. இதுதான் மரபார்ந்த பயிற்சி எனலாம். சித்திரமும் கைப்பழக்கம், செந்தமிழும் நாப்பழக்கம் என்ற பழமொழிக்கிணங்க, முன்கூட்டியே ஏற்பாடு செய்யாது, பணியாளரே பணி அனுபவத்தின் மூலம் பெறுகின்ற பயிற்சி முறைமையில்லாப் பயிற்சி. முறையான பயிற்சி என்பது முன்கூட்டியே திட்டமிட்டு, ஏற்பாடு செய்து, வல்லுநர்கள் மூலமாகப் பணியாளர்களுக்குப் பயிற்சி அளிப்பது தான் ஆகும். இதுதான் உண்மையிலேயே பயிற்சி என்பதாகும்.

குறுகிய கால - நீண்டகாலப் பயிற்சி

கால அடிப்படையில் வழங்கப்படும் பயிற்சிதான் இது. நெருக்கடி நேரங்களில், சமாளிக்கும் வகையில் குறுகியகாலப் பயிற்சி வழங்கி பணிகளைச் செய்ய வைப்பது குறுகியகாலப் பயிற்சியாகும். மூன்று மாதங்களுக்கு உட்பட்டு வழங்கப்படும் பயிற்சி இது. மூன்று மாதங்களுக்கு மேல், ஓராண்டு, ஈராண்டு என நீண்ட காலமாகப் பயிற்சி வழங்குவது நீண்ட காலப் பயிற்சியாகும். இந்தியாவில் இந்திய வெளிநாட்டுப் பணிக்கு மூன்றாண்டுகள் பயிற்சி வழங்கப்படுகின்றது.

நுழைமுன் பயிற்சி

பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பின்னர், அவர்களைப் பணியில் அமர்த்தும் முன்னர் அவர்களுக்கு வழங்கப்படும் பயிற்சி நுழைமுன் பயிற்சி. பணிக்குரிய செயல்களை, நடவடிக்கைகளை எவ்வாறு செய்யவேண்டுமென்பதற்காக இப்பயிற்சி வழங்கப்படுகிறது. இப்பயிற்சி அகில இந்தியப்பணிகளில் தேர்வு பெற்றவர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றது. தவிர, தொழிற்துவ பணிகள் பெரும்பாலனவற்றிற்க்கு இப்பயிற்சிக்குப் பின்னர்தான் பணியமர்த்தப்படுகின்றனர்.

பணியிடைப் பயிற்சி

இப்பயிற்சி பணியில் இருப்பவர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றது. பணியாளர்களின் திறமையை மேம்படுத்தும் வகையில் இப்பயிற்சி அமைக்கப்படுகின்றது. பணியாளர்கள் அனைவரும் இதில் பங்கேற்பதால், பணியாளர்களுக்கிடையே நல்லுறவு ஏற்பட வழிவகுக்கின்றது. இதனால் பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வு (Morale) மேம்படுகின்றது.

நுழைபின் பயிற்சி

நுழைபின் பயிற்சியும் பணியிடைப் பயிற்சியும் பணியில் இருப்பவர்களுக்கே வழங்கப்படுகின்ற பயிற்சிகளாகும். ஆனால் நுழைபின் பயிற்சி என்பது, பணியார்களை உயர்மட்டப் பதவிகளுக்குத் தகுதியாக்கிக் கொள்ளவும், வளர்ந்து வந்துள்ள தொழில்நுட்ப, மற்றும் பிற திறமைகளைப் பணியாளர்களுக்கு வழங்குவதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்ட பயிற்சியாகும். பணியாளர்களே அவர்களை மேம்படுத்திக் கொண்டு, பதவிகளுக்குத் தகுதியாக்க உயர்படிப்பிற்குச் செல்வதும் உண்டு.

பயிற்சி முறைகள்

பணியாளர்களுக்கு பலவகையான பயிற்சி முறைகள் வாயிலாகப் பயிற்சி அளிக்கப்படுகின்றன. அவற்றுள் சில.

1. கருத்தரங்குகள் - விளக்கங்கள்

பணியாளர்களுக்குரிய பயிற்சிகளை கருத்தரங்குகள், விளக்கக்கூட்டங்கள் ஆகியவற்றின் வாயிலாகக் கொடுக்கப்படுகின்றன. விரிவுரைகள் கொடுப்பதும், விரிவுரைகளில் ஏற்படும் சந்தேகங்களுக்கு விளக்கங்கள் கேட்பதும், வாதங்கள், விவாதங்கள் போன்றவற்றால் பணியைப் பற்றியும், பணிசெய் முறைபற்றியும் எளிதாகத் தெரிந்து கொள்ள உதவுகின்றது.

2. செய்முறை விளக்கங்கள் (Demonstration)

பணியை பயிற்சியாளர்கள் செய்து காண்பித்து, அதன் பிரச்சனைகளை விவாதிக்கக் கூடிய நடைமுறை அனுபவப் பயிற்சி இதுதான். அப்பணியைச் செய்து முடித்த பின்பு, பணியாளர்களது செய்கைகள் குறித்து, அவர்கள் தங்களது பணி சிறப்பாகச் செய்யத் தேவையான நடவடிக்கைகளை முடிவு செய்ய இப்பயிற்சி உதவுகின்றது.

3. கூட்டுமுறை (Syndicate Method)

பயிற்சியாளர்கள் ஐந்து அல்லது ஆறு பேர்கள் ஒரு வல்லுநரின் மேற்பார்வையில் ஒரு பிரச்சனையை ஆழமாகப் படித்து, அப்பிரச்சனைக்கு முடிவு காணக் கொடுக்கும் பயிற்சி இது. இதனை பங்கேற்புப் பயிற்சி என்பர். இப்பயிற்சியின் மூலம் பயிற்சியாளர்கள் அனைவரும் சேர்ந்து முழுமையாகப் பிரச்சனைகளை அறிந்து, அவற்றிற்கு முடிவு காணக் கூடிய பயிற்சி இது.

உணர்வு பூர்வப் பயிற்சி

பணிக்குரிய வகையில் பயிற்சியாளர் தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்ளும் பயிற்சி இது. பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட திறமையை பணிக்கேற்ப வளர்த்துக் கொள்வதாகும். சுயபகுப்பாய்வு (Self-analysis), சுய மேம்பாடு ஆகியவற்றின் மூலமாக பணிக்கேற்பத் தகுதியை மேம்படுத்திக் கொள்வதாகும். இதனை டி.பயிற்சி (T. Training) என்று கிரிஸ் அர்கிரிசு (Chris Argyris) கொண்டு வந்த பயிற்சி இது.

நிகழ்வுமுறை (Incidence Method)

ஒரு நிர்வாகப் பிரச்சனை தொடர்பான விளக்கங்களைப் பயிற்சியாளர்களிடம் விளக்கங்களைப் பயிற்சியாளர்களிடம் தெரிவித்து, அவர்கள் அப்பிரச்சனை எவ்வாறு தீர்த்து வைக்கிறார்கள் என்று பார்க்கும் பயிற்சி இது. பயிற்சியாளர்கள் தாங்கள் எடுத்த முடிவுகளுக்கு உரிய காரணங்களை விளக்கவேண்டும். இவ்வாறு பயிற்சியாளர்கள் பலரும் வித்தியாசமான முடிவுகள் எடுப்பதுவும், அவற்றிற்கு அவர்கள் கொடுக்கும் விளக்கங்களும் பயிற்சியாளர்கள் அனைவரும் அப்பிரச்சனை தொடர்பாக அனைத்து விஷயங்களையும் தெரிந்துகொள்ள உதவுகின்றது.

இந்தியாவில் பயிற்சி நிறுவனங்கள் பல உள்ளன. முசோரியில் உள்ள தேசிய நிருவாகப் பள்ளி, அகில இந்திய நிருவாகப் பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி வழங்குகின்றது. அகில இந்திய காவல்பணிக்கு ஹைதராபாத்தில் உள்ள தேசிய காவல் கழகம் பயிற்சி வழங்குகின்றது. மத்திய செயலகப் பணியாளர்களுக்கு மத்திய செயலகப் பயிற்சியாளர் பள்ளி, டில்லியில் உள்ளது. தேசிய ஊரக வளர்ச்சி நிறுவனம், ஹைதரபாத்திலும், இந்திய பொதுநிருவாக நிறுவனம் டில்லியிலும் உள்ளது. இது போன்ற மேலாண்மை சுங்க மற்றும் கலால் வரி, குடும்பநலத்திட்டம், தொழிலாளர் நிறுவனம் எனப் பல்வேறு பயிற்சி நிறுவனங்கள் இந்தியாவில் உள்ளன.

பதவி உயர்வு

பணியாளர்குழாம் நிருவாகத்தில் மிகவும் அத்தியாவசியமானது பதவி உயர்வு என்பதாகும். எல்.டி. ஒயிட் பதவி உயர்வென்பதை ஒரே பிரிவில் உள்ள கீழ்மட்டப் பதவிகளிலிருந்து உயர்மட்டப் பதவிகளுக்குச் செல்வதாகும். அவ்வாறு பதவி உயர்வு கொடுக்கும் போது அதிகப் பொறுப்பும், கடினமான வகை வேலையுடன் அதிக ஊதியமும், பதவியின் பெயரும் மாற்றத்திற்குள்ளாகும் என்கிறார். எனவே பதவி உயர்வினால், அதிக ஊதியம், அதிகப்பொறுப்பு, உயர்ந்த பதவி, அந்தஸ்து ஆகிய அனைத்தும் கிடைக்கும். 1966-68ல் அமைக்கப்பட்ட இங்கிலாந்து பியூல்டன் குழுவானது சரியான நேரத்தில் உரிய பதவி உயர்வென்பது பணியாளர்கள் தங்களது முழுத் திறமையையும் வளர்க்கும் செயல்முறை என்று கூறியுள்ளது. இது பணியாளர்கள் தொடர்பான அணுகுமுறை. அதே நேரத்தில் அரசாங்கத்தைப் பொறுத்தவரை, தகுதியும் திறமையும் கொண்ட நபர்களை காலியாக உள்ள உயர்பதவிகளை நிரப்புவது ஆகும்.

பதவி உயர்வென்பது பணியாளர்களுக்கு கிடைக்கக்கூடிய அதிக ஊதியம் மற்றும் அந்தஸ்தைக் குறிப்பதாகும். பணியில் நுழையும்பொழுது எந்தமாதிரியாக பதவி உயர்வு அடையமுடியும் என்பதை அறிந்துதான் பணிக்கு விண்ணப்பிக்கின்றனர். ஏனெனில் பல பதவிகள் பதவி உயர்வு முறை மூலமே நிரப்பப்படுகின்றன. இதனைத் தான் உள்முக ஆட்சேர்ப்பு என்றழைக்கின்றனர். நேரடி நியமனங்கள் ஒரு சில மணித்துளிகளின் நேர்காணலினால் நிரப்பும்போது, தவறாகவும் பணியாளர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட வாய்ப்புண்டு. ஆனால் பணியிலேயே பலகாலம் இருந்தவர்களை உயர்பதவிக்குத் தேர்வு செய்யும் போது கவனமாகவே தேர்ந்தெடுக்க பதவி உயர்வு பயன்படுகின்றது. பதவி உயர்வு துறைக்கு துறை வித்தியாசமாக உள்ளது. பதவி உயர்வுகள் கொடுப்பதில் சில வரைமுறைகளும் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. தகுதி, திறமை ஆகிய அடிப்படையிலும், அனுபவங்கள் மூலமும் அதாவது பணிமுதன்மை (Seniority) அடிப்படையிலும் பதவி உயர்வுகள் வழங்கப்படுகின்றன. பதவி உயர்வுகள் துறைகளின் தன்மைக்கு ஏற்ப அவை செய்யும் பணிகளுக்கேற்ப வழங்கப்படுகின்றன. காவல், தீயணைப்பு போன்ற பணிகளில் பணிபுரிவோர்களுக்கு பிற துறைகளைக் காட்டிலும் விரைவாக பதவி உயர்வுகள் கிடைக்கும். ஏனெனில், இவை எல்லா இடங்களிலும் உள்ள பொதுவான துறைகளாகும். பதவி உயர்வுகள் முறையாகச் செய்வதற்கு கீழ்க்கண்ட நடவடிக்கைகள் தேவை. அவை:

1. பதவிக்கான தகுதிகளை தெளிவாக வரையறுக்க வேண்டும்.

2. பணியாளர்களின் திறமைகள், தகுதிகள் ஆகியவற்றை பதிவு செய்து வைக்க வேண்டும். பணியாளர்கள் பற்றிய குறிப்புப் பதிவுகள் பராமரிக்க வேண்டும்.
3. பணியாளர்களின் ஒட்டுமொத்தத் திறமை, தகுதி ஆகியவற்றைக் கண்டறிந்து அவற்றிற்கேற்ப பதவி உயர்வுகள் வழங்கப்பட வேண்டும்.
4. பணியில் ஏற்பட்டுள்ள வளர்ச்சிகளை பணியாட்களுக்கு நேரத்திற்கு நேரம் பயிற்சிகள் மூலமாக தெரியப்படுத்த வேண்டும். இதன் மூலம் பணியாளர்கள் தேவையான திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்ள முடியும்.
5. பதவி உயர்வுத் தேர்வுகள் பரந்த வகையில் அமைந்து. அனைவரும் தேர்வுகளில் பங்கேற்க வாய்ப்பளிக்க வேண்டும். குறுகிய வட்டத்திற்குள்ளேயே பதவி உயர்வுத் தேர்வுகள் நடத்தினால், திறமையாளர்களை தேர்ந்தெடுக்க முடியாது. அதே நேரத்தில் தகுதி வாய்ந்தவர்கள் தான் நியமிக்கப்படுகிறார்களா? என்ற கேள்வியும் எழும்.
6. பதவிகளை, ஆட்சித்துறைப் பணி, எழுத்துப் பணி என வரையறுத்து, வேறுபடுத்திக் காட்ட வேண்டும்.

பதவி உயர்வுகள் அளிக்கப்படும் முறைகளும் வித்தியாசமாக உள்ளன. பதவி உயர்வுகளை அந்தந்தத் துறைத் தலைவர்களே கொடுக்கலாமா? அல்லது துறைகளைத் தவிர்த்து வெளியில் உள்ள பொதுவான அமைப்புகள் மூலம் கொடுக்கலாமா? என்ற கேள்வி பல காலமாக பேசப்பட்டு வருகிறது. பணியாளர்களின் திறமை, செயல்படும் விதம் போன்றவற்றை துறைத் தலைவர் தெரிந்து வைத்திருப்பதால், அவரே பதவி உயர்வு கொடுக்கும் அதிகாரியாக இருந்தால், திறமையான பணியாளர்களுக்கு மட்டுமே பதவி உயர்வு வழங்குவார். மேலும் பணியாளர்களுக்கு துறைத் தலைவர் ஊக்கமும், ஒத்துழைப்பும் கொடுத்து பணியாளர்களை சிறப்பாக பணியாற்ற வைக்க முடியும். ஆயினும் துறைத் தலைவர் பாரபட்சமாக செயல்படவில்லை என்று அய்யமின்றி கூறமுடியாது. தவிர, துறைத்தலைவர் என்பவர் தனிமனிதர். இவரைக்காட்டிலும் பதவி உயர்விற்கென்றே ஒரு அமைப்பு இருந்தால், அந்த அமைப்பு நிச்சயமாக சரியான முடிவைத்தான் எடுக்கும். தனிமனிதனின் அறிவு அமைப்பைக் காட்டிலும் கட்டுப்பாடு கொண்டது. விருப்பு வெறுப்பின்றி கூட்டாக எடுக்கும் முடிவு சிறந்த முடிவாகத்தான் இருக்கும். எனவே பதவி உயர்வுகளை துறைக்கு வெளியே பொது அமைப்புகளின் மூலமாக வழங்குவதே சிறந்த முறையாகும்.

பதவி உயர்வென்பது வெறுமனே ஊதிய அதிகரிப்பல்ல. கடமை, பொறுப்பு ஆகியன அதிகரிப்பு இருந்தால்தான் பதவி உயர்வு. பதவி

மாற்றங்கள் பதவி உயர்வல்ல. ஏனெனில் அவர் பணியாற்றிய அதே அந்தஸ்த்தில் தான் பிறிதொரு துறைக்கோ அல்லது பிறிதொரு இடத்திற்கோ செல்வதால் அதுவும் பதவி உயர்வல்ல. புது பணியமர்த்தலும் பதவி உயர்வு கிடையாது. இருக்கக்கூடிய பணியைத்தான் வித்தியாசமாக மாற்றி பணியமர்த்தல் செய்யப்படுகின்றது. பதவி உயர்வென்பது இரண்டு முக்கிய அடிப்படைகளில் செய்யப்படுகின்றது.

பதவி உயர்வுகளை எந்த அடிப்படையில் வழங்கலாம் என்பதைப் பார்ப்போம். இரண்டு அடிப்படைகள் பதவி உயர்விற்கு பின்பற்றப்பட்டு வருகின்றன. ஒன்று பதவி முதன்மை, இரண்டாவது தகுதி முறை. இரண்டு அடிப்படைகளிலும் நன்மை, தீமைகள் உள்ளன. அதாவது பதவி முதன்மை அடிப்படையில் உள்ள நன்மைகள்:

1. பணியாளர்கள் பலகாலமாக பணியாற்றி அனுபவம் நிறைந்தவர்கள். இந்த அனுபவம் பணியை மேலும் திறம்படச் செய்ய உதவும்.
2. பணிகளை நன்றாகத் தெரிந்தவர்கள், இவர்களைப் புறக்கணித்து புதிதானவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்தால் பணிக்குள்ளேயே ஒத்துழைப்பு என்பது சிக்கலான ஒன்றாக இருக்கும். அனைவரும் ஒருமித்து செயல்படுவார் என்று சொல்லமுடியாது.

தீமைகள்:

1. பதவி உயர்வுகள் தாமாகவே வந்துவிடும் என்பதால் பணியாளர்கள் தங்களது திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்ள மாட்டார்கள்.

பதவி உயர்வுகளை தகுதி அடிப்படையில் வழங்கினால் நன்மைகளும் உள்ளன, தீமைகளும் உள்ளன. முதலில் நன்மைகளை காண்போம்.

1. பதவிக்குத் தேவையான திறமை கொண்டவர்களை மட்டுமே இதில் தேர்வு செய்ய முடியும்.
2. பணியாளர்களின் திறமையை அனைவரும் அறிந்து கொள்ளும் வகையில் வெளிப்படையாக குறிப்புகளை காட்டுவதால், மக்கள் தன்னம்பிக்கையை பெற முடிகிறது.
3. பணியாளர்கள் பதவி உயர்வு பெறுவதற்காக தங்களது திறமைகளை வளர்ப்பதற்கு ஆர்வம் கொள்வர்.

நிருவாக நெறி

நிருவாக நெறியில் முக்கியமானது பணியாளர்கள் தங்கள் கடமைகளை முறையாகச் செய்து, நிருவாகத்தில் நேர்மையைக் கடைப்பிடிப்பதாகும். நிருவாகத்தில் அதிகமாக விருப்ப அதிகாரம் ஆட்சித்துறைக்கு வழங்கப்படுவதால், அதிகாரிகள் ஒழுங்குவிதிகளைக் கவனமாக, துஷ்பிரயோகமின்றி பின்பற்றவேண்டும். இரண்டாவதாக, பொதுமக்களுக்கும், அரசுப்பணியாளர்களுக்கும் இடைவெளி அதிகமாக இருப்பதால், மக்களை மதிக்காத வகையில் ஒழுங்குவிதிகள் தவறாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது என்ற குற்றச்சாட்டிற்கு இடம் கொடுக்கக் கூடாது. ஒழுங்குவிதிகள் எளிதில் புரிந்து கொள்ளா வகையில் இருப்பதால், திறந்தவெளி நிருவாகம் என்றாலும் கூட ஒழுங்குவிதிகள் சிக்கல்கொண்டதாக இருப்பது தவிர்க்கப்பட வேண்டும். தனியார் வணிக-தொழில் அதிபர்களின் செல்வாக்கு ஒழுங்குவிதிகளை மீறாத அளவில் பணியாளர்கள் செயல்படவேண்டும். தவிர, அரசாங்கப் பணிகள் அதிகரிப்பதாலும், பொருளாதார ஏற்றத்தாழ்வு, வறுமை, கல்லாமை ஆகியன நிருவாக நெறியைப் பாதிக்கின்றது துரிதப்பணம், பரிசில்கள், தனியார் சலுகைகள், இனம், சாதி ஆகியன நிரவாக நெறியை மீறிச் செயல்படும் காரணிகள். இவை தவிர்க்கப்படவேண்டும்.

நிருவாகம் மக்களுக்குத் தேவையான பணிகளைச் செய்யக்கூடியது. அப்பணிகள் விரைவாகவும், திறமையாகவும், வல்லுநர்களால், பொறுப்போடு செயல்படுத்தப்படவேண்டும். அரசுப் பணியாளர்கள் அரசியல் கொள்கை உருவாக்கத்திற்கேற்ப, அரசியல் நடுநிலையோடு, விசுவாசமாக அவற்றைச் செயல்படுத்த வேண்டும். இன்றைய நாளில் அரசாங்கப் பணிகள் மிக அதிகமாக வளர்ந்து, மக்கள் நல்வாழ்வுப் பணிகள் பலவற்றை நிருவாகம் செய்து வருகின்றது. நிருவாகப் பணிகள் செய்வது இறைவன் நமக்களித்த வரப்பிரசாதம் என மக்களுக்குப் பணியாற்ற கிடைத்த வாய்ப்பாகச் செய்வதுதான் நிருவாக நெறி. மாக்ஸ் வீபரின் அதிகாரவருக்கக் கொள்கைகளுக்கு உட்பட்டுத்தான் செய்யவேண்டுமாயினும், அதிகமாக அரசுப்பணிகள் உள்ளதால், மக்களுக்கு எளிதில் அரசுப்பணிகளை எவ்வாறு செய்வதென்ற நிருவாகச் சுதந்திரம் பற்றிய பிரச்சனை நிருவாக நெறியில் இடம் பெற்றுள்ளது.

நிருவாக நெறியில் பால் அப்பில்பியின் கருத்தான நிருவாகத்திற்கு விசுவாசம், நேர்மை ஆகிய பண்புகள் தேவை என்கிறார். **ஸ்டீபன்** பெயிலி (Stephen Bailey) மூன்று தார்மீகத் தன்மைகள் அவசியமென்கிறார். அவை, அரசுப்பணியாளர்கள் முடிந்த வகையில், பாரபட்சமின்றி இரக்க உணர்வோடு பணியாற்ற வேண்டும் என்கிறார். மொத்தத்தில் அரசுப்பணியாளர்கள் மக்களுக்கு பதிலளிக்கும்

பொறுப்புணர்வோடு பணியாற்ற வேண்டும். திறமையாகச் செயல்பட வேண்டும். அடிப்படையான தார்மீகத் தன்மைகளான நேர்மை, பாரபட்சமின்மை, இரக்க உணர்வு ஆகிய பண்புகளோடு செயலாற்றவேண்டும் என்பன நிருவாக நெறி. மொத்தத்தில், சரியான பணிக்கு சரியான பணியாளர்களை நியமனம் செய்து விட்டாலே நிருவாக நெறி காக்கப்படும். அரசுப்பணியாளர்கள் வரையறுத்த ஒழுங்கு விதிகளுக்குட்பட்டு செயல்பட்டாலே அதிகாரத் துஷ்பிரயோகம் ஏற்படாது. இலஞ்சம், இலாவண்யம் ஆகியவற்றுக்கு திறமையான பணியாளர்கள் செவிசாய்ப்பது கிடையாது. நம்மால் இயன்ற பணிகளை மக்களுக்கு செய்யவேண்டும். ஏனெனில் மக்கள் வரிப்பணம்தான் நாம் பெறும் ஊதியமென்று நினைப்பர். நல்ல குடும்பநெறியிலும் வந்தவர்கள் நிச்சயமாக மக்களுக்கும் கெடுதல் செய்ய முன்வரமாட்டார்கள். கோடி கோடியாகச் சம்பாதிக்கக்கூடிய இடம் அரசுப்பணி அல்ல என்பதையும் தெரிந்து வைத்திருப்பர். அரசியல் குறுக்கீடுகள், போன்றவை அரசுப்பணியாளர்களை அச்சுறுத்தினாலும், அவர்கள் இலக்காக மாட்டார்கள். மன வேதனையில் புழுங்கிக் கொண்டிருப்பர். அதற்காகத் தான் நிருவாகச் சுதந்திரம், போதுமான நிருவாகப் பாதுகாப்பு எவ்வாறு பெறமுடியும் என்பதில் கவனமாக இருப்பர். அரசியல் அச்சுறுத்தலுக்கு இலக்காகி விட்டால், அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் இருந்துவந்த அதிகாரக் கொள்ளை முறை மக்களாட்சியல் வந்து விடும். தொழிற்துவ நெறியான அரசுப்பணியின் தன்மையே சிதைந்துவிடும்.

பணிக்கட்டுப்பாடுகள்

அரசுப்பணியாளர்களுக்கென சில வரையறுக்கப்பட்டுள்ள பணிக்கட்டுப்பாடுகள் உள்ளன. இவை அரசுப் பணியாளர்கள் ஆற்றும் கடமை போல் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவை. பணியாளர்களின் கடமைகள் தொடர்பாகவும், அரசாங்கத்தின் கௌரவத்தை நிலைநாட்டக் கூடியனவாக இப்பணிக் கட்டப்பாடுகள் உள்ளன. ஒழுங்கு விதிகள் தாம் நிர்வாகத்தையே நடத்தக் கூடியனவாகும். பணிக்கட்டுப்பாடுகள் பொதுவாக பணிக்கு வர வேண்டிய நேரம், பணியில் தங்களது நிலை, யாரிடம் தங்களது பிரச்சனைகளைக் கூறவேண்டும், எப்படிக் கூறவேண்டும் என்பன பற்றியும் பணிக் கட்டப்பாடுகள் உள்ளன. பணிக்கட்டுப்பாடுகளை பணியாளர்கள் மீறினால் ஒழுங்கு நடவடிக்கைகளுக்கு உட்படுவர். சந்தானம் தலைமையில் அமைக்கப்பட்ட குழு, அரசுப் பணியாளர்களின் ஒழுங்குவிதிகளை ஆராய்ந்து, சில பரிந்துரைகளை வழங்கி உள்ளது. அவற்றில் சில:

1. நிர்வாகத்தில் உயர்மட்டப் பணியிலிருப்போர் தங்களுக்குக் கீழ் பணியாற்றும் பணியாளர்களின் நடத்தையை, நேர்மையைக் கண்காணித்து வரவேண்டும்.
2. நிர்வாகப் பணியாளர்கள் செய்யும் ஒவ்வொரு செயலுக்கும் அவர்களே பொறுப்புக் கொண்டவர்களாக இருக்க வேண்டும். அவர்களது உயர் அதிகாரிகளில் வழிகாட்டல்களினால் செய்யப்பட்ட செயல்களுக்கு இவர்கள் பொறுப்பு ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடாது.
3. நிர்வாகப் பணியாளர்களின் கடமை மற்றும் சொந்த விருப்பம் ஆகியவற்றில் மோதல்கள் ஏற்பட்டால், அவற்றைத் தீர்த்து வைக்க தெளிவான வரையறை இன்னும் சொல்லப்படவில்லை.
4. பரிசுகள் மற்றும் அன்பளிப்புகள் போன்றவற்றைப் பெறுவது கையூட்டை வளர்ப்பதாக உள்ளன. இதைத் தடுக்கும் வகையில் ஒழுங்கு விதிகள் உருவாக்க வேண்டும்.
5. அரசுப் பணியாளர்கள் ஆண்டுக்கொருமுறை சொத்துக்களுக்கு கணக்கு காட்டப்படவேண்டும் என்பதை மாற்றி, நேரத்திற்கு நேரம் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு ஒரு முறையாக சொத்துக் கணக்கு காட்டவேண்டும். அன்றாடம் பயன்படுத்தும் பொருட்கள் தவிர, அசையாச் சொத்துக்கள், தங்க நகை போன்றவற்றின் மதிப்புக்களை அரசுக்கு சமர்ப்பிக்க வேண்டும்.
6. அரசுப் பணியாளர்கள் அனைவருக்கும் ஒழுங்குவிதிகள் பொருத்துவனவாக இருக்க வேண்டும்.

பணியாளர்களுக்கு அரசாங்கத்தில் சில பணிக்கட்டுப்பாடுகள் விதிக்கப்பட்டுள்ளன. ஏனெனில் அரசுப்பணியானது சீராகவும்,

சிறப்பாகவும் தொய்வின்றி செயல்பட்டால்தான் மக்களது பிரச்சனைகள், குறைகள் ஆகியன தீர்த்து வைக்கப்படும். அரசுப்பணியில் பணியாளர்கள் சோம்பேறித்தனமாகவும், அலட்சியமாகவும் இருக்கக் கூடாது. திறமையுடன் அரசுப்பணியாளர்கள் செயல்படவேண்டும். இதற்கு மாறாகச் செயல்பட்டால், பணியாளர்கள் தண்டனைக்கு உட்படுவார்கள். ஒழுங்கு விதிகள், சட்டங்கள் ஆகியவற்றை மீறாதவாறு பணியாளர்கள் செயல்படவேண்டும். உயர் அதிகாரிகளுக்கு விசுவாசமில்லாமல், கீழ்ப்படியாது செயல்படுங்கால், நிருவாகத்தில் படிநிலை பாதிக்கப்படும். எனவே ஒழுங்குவிதிகளின்படி, அரசுப்பணி அல்லாது தனிப்பட்ட அதிகாரிகளை விசுவாசத்திற்கும், கீழ்படிதலும் இல்லாதவாறு பணிக்கு அர்ப்பணித்தவர்களாக அரசுப்பணியாளர்கள் பணியாற்ற வேண்டும். பணியில் நேர்மையைக் கடைப்பிடிப்பது. அரசுப் பணியாளர்களின் தலையாய கடமை. அரசுப் பணியாளர்கள் மக்களின் முன்மாதிரியாக, வழிகாட்டியாக இருக்கவேண்டும். அரசுப்பணியின் மேன்மை, அந்தஸ்து ஆகியன அரசுப்பணியாளர்கள் கொண்டிருக்கும் நேர்மையை வைத்து அளவிடப்படுகிறது. ஒழுக்கம் தவறிய செயல்களிலும், அறநெறிக்கு அப்பாற்பட்டு செயல்படாதவர்களாக இருப்பதோடு, வரிபாக்கி வைத்தல், குடி, சூதாட்டம், போன்றவற்றில் ஈடுபடாதவர்களாகவும் உயர் அதிகாரிகளுக்கும், சக அதிகாரிகளுக்கும் உரிய மரியாதையும் மதிப்பும் அளிப்பவர்களாக இருக்க வேண்டும். இலஞ்ச, இலாவண்யம், பரிசில்கள், சொத்துக் குவிப்பு போன்ற பஞ்சமா பாதகங்களைச் செய்யாதவர்களாக இருக்க வேண்டும். இவற்றையெல்லாம் அரசு பணியாளர்களுக்கு பணிக்கட்டுப்பாடுகளாக வரையறுத்துள்ளது. அதே நேரத்தில் பணியாளர்களுக்கு உரிய அந்தஸ்து, பணிப்பாதுகாப்பு ஆகியவற்றையும் அரசாங்கம் உத்திரவாதமும் வழங்கியிருக்கின்றது.

பணிக்கட்டுப்பாடுகளை மீறிய பணியாளர்கள் மீது உரிய தண்டனைகளும் வழங்க ஒழுங்குவிதிகள் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன. இத்தண்டனைகள் இரண்டு வகைப்படும். ஒன்று முறைமையில்லாத் தண்டனை மற்றொன்று முறையான தண்டனை. முறைமையில்லாத் தண்டனை என்பது தவறு செய்த பணியாளரே உணரும் வகையில் உயர் அதிகாரிகள் செயல்படுவர். முக்கிய பொறுப்பான வேலை வழங்குதலைத் தவிர்ப்பது, பொறுப்பு குறைந்த பணிகளை மட்டுமே வழங்குதல், அதிகமான கண்காணிப்புச் செய்தல், ஆலோசனை மற்றும் பரிசீலனைக் கருத்துக்களை கேட்டது போன்ற விஷயங்களிலிருந்து அவர்களை விலகி வைத்தல், சுமுகமான தொடர்புமுறையில்லாது வெறுப்பாகப் பார்ப்பது ஆகிய சில முறைமையில்லாத் தண்டனை முறைகளில் இடம்பெறும். இவற்றின் மூலம் தவறு செய்த பணியாளர்

தன்னை திருத்திக் கொண்டு, தவறுகளை உணர்ந்து, மீண்டும் தவறுகள் செய்யாதவாறு பணியாற்ற முயற்சிப்பர்.

முறையான தண்டனை வழங்கவும் ஒழுங்குவிதிகள் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன. அவை, தவறு என்று மெய்ப்பிக்கப்பட்டபின்னர், முறையான தண்டனைச் செயல்முறை ஆரம்பமாகும். முதலாவதாக, பணியாளர்களைக் கண்டிப்பது, பின்னர் ஊதிய உயர்வு மற்றும் பதவி உயர்வினை வழங்காமல் விடுவது, பதவியிலிருந்த கீழான பதவியில் அமர்த்துவது, அவரது செயலால் அரசிற்கு இழப்பாக இருந்தால், அத்தொகையை அவரது ஊதியத்திலிருந்து பிடித்தல், தற்காலிக பணி நீக்கம், கடைசியாக நிரந்தரப் பணிநீக்கம் என்பன முறையான தண்டனைகளாகும்.

பணிக்கட்டுப்பாடுகளை மீறியவர்கள் மீது தண்டனை முறை விபரமாகக் கூறப்பட்டுள்ளது. தவறுதலாக எவரும் தண்டனைக்கு உள்ளாகக் கூடாது என்பதிலும் அரசாங்கம் கவனம் வைத்துள்ளது. ஏனெனில் தண்டனை இயற்கை நீதிக்கு மாறாக இருக்கக் கூடாது. பழிவாங்கும் எண்ணத்திலோ, தவறான எண்ணத்திலோ பணியாளர்கள் பாதிக்காத வகையில் பணியாளர்களுக்கு பாதுகாப்பும் வழங்கப்பட்டுள்ளது.

பகுதி - 4
நிதி நிருவாகம்
பொருள் - இயல்பு - நோக்கம்

நிர்வாகத்தில் நிதியின் பங்கு அளவிட முடியாத ஒன்றாக உள்ளது. நிதியின்றி நிர்வாகச் சக்கரம் சுழலாது. அரசாங்கம் தனது செயல்களைச் செயல்படுத்துவதில் நிதி கையாளப்படும் முறையைப் பற்றிப் படிப்பது பொது நிதி நிருவாகம் ஆகும். நிதி நிருவாகத்தால் தான் அரசாங்கத்தின் சமூக பொருளாதாரத் திட்டங்களைச் செயல்படுத்த முடியும். அரசாங்கத்தின் செயல்பாட்டை உணர வைப்பதே நிதிநிருவாகமென்றால் தவறில்லை. அரசாங்க நிதி எவ்வாறு சமூகத்தின் பல்வேறு பயனள்ள ஆக்கப்பூர்வச் செயல்களுக்குப் பகிர்ந்தளிக்கபட வேண்டுமென்பதை நிர்ணயம் செய்யக் கூடியது நிதி நிருவாகமாகும். நிருவாக முறையில் ஓர் அங்கமாக நிதி நிர்வாகம் அமைந்துள்ளது.

நிதிநிருவாகம் அரசாங்கத்தின் வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிப்பதிலிருந்து ஆரம்பமாகின்றது. அரசாங்க நிதி எவ்வாறு பல்வேறு செயல்களுக்கு அவசியமென்பதையும், அந்நிதியை எவ்வாறு திரட்டலாமென்பதையும் அலசி ஆராயக்கூடிய ஒரு செயல்முறைதான் வரவுசெலவுத் திட்டமாகும். திரட்டிய பணத்தைச் சிதறாது உரித்தான பணிகளுக்குச் செலவிட, அரசாங்கம் ஒதுக்கிய செயல்களுக்குத்தான் நிதி செலவிடப்பட்டதா? நிதி துஷ்பிரயோகமாகாது சட்டதிட்டங்களுக்குட்பட்டு நியாயமாகச் செலவழிக்கப்பட்டுள்ளதா என்பதைக் கணக்குவைப்பும் தணிக்கையும் முடிவு செய்யும். இவை அனைத்தையும் பாராளுமன்றம் கண்ணுற்று, பாராளுமன்றம் நேரத்திற்கு நேரம் நிதி நிர்வாகக் குறைபாடுகளைச் செம்மையுறுத்தும் பணியில் இறக்கும். இவையனைத்தும் அரசாங்க நிதி நிருவாகத்தில் இடம்பெறக்கூடிய செயல்களாகும். நிதிநிருவாகத்தில் முக்கியமாக இடம் பெறக் கூடியன பின்வருவனவாகும்.

1. வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரித்தல்
2. வரவு செலவுத் திட்டத்திற்கு பாராளுமன்றம் அனுமதி வழங்கல்
3. வரவு செலவுத் திட்டத்தைச் செயல்படுத்துதல்
4. நிதி நிருவாக மேலாண்மை – அதாவது கருவூலம் மற்றும் நிதியமைச்சகப் பணி
5. கணக்கு வைப்பு
6. தணிக்கை
7. பாராளுமன்ற நிதிக்குழுக்கள்

இன்றைய நாளில் அரசாங்கத்தின் செயல்கள் அதிகரித்துக் கொண்டே வருகின்ற காரணத்தால், அரசாங்கம் தனது நிதி வருவாயை மிக அதிகக்கவனத்துடன் ஒதுக்கீடு செய்யவேண்டியுள்ளது. மேலும்

மக்கள் நல்வாழ்வு அரசாக இன்றைய அரசாங்கம் திகழ்வதால், மக்களின் அத்தியாவசியப் பணிகளை விரைவாகவும் திறமையாகவும் செய்ய வேண்டிய கட்டாயம் அரசாங்கத்திற்கு வந்துவிட்டது. எனவே ஒவ்வொரு செயலையும் செய்யும் முன்னர் அச்செயலைச் செய்வதற்குரிய முழு விபரங்களையும் திரட்டி, அவற்றின் தன்மைகளை உணர்ந்து அவற்றிற்கேற்ப செயல்களைச் செய்ய நிருவாகம் முனைகின்றது. எனவே நிதியை முன்னர் வெறுமனே சட்டம், ஒழுங்கு, பராமரிக்கும் காலத்தில் செய்யப்பட்ட மரபார்ந்த அரசாங்கமுறையைக் காட்டிலும், இன்றைய நாளில் நிதியை மிக நுணுக்கத்தோடு திட்டமிட்டு, செயல்படுத்த வேண்டிய அவசியம் அரசாங்கத்திற்கு ஏற்பட்டுள்ளது. எனவே நிதி நிருவாகத்தில் புதிய மேலாண்மை முறைகள் பல கொண்டுவரப்பட்டுள்ளன. அதே நேரத்தில் நிருவாகம் எளிமையாக, அனைவரும் புரிந்து கொள்ளும் வண்ணம், அரசாங்கப் பணம் முறையாகச் செலவழிக்கப்படுகின்றதென்பதை உணர்த்துக்கூடிய வகையிலும் செயல்பட்டு வருகின்றது. நிதிநுட்ப முறைகள் மேம்பட்டதாக இருந்தாலும், செலவுகள் முறையாகத்தான் செலவழிக்கப்படுகிறதென்பதுவும், வீணாக செலவழிக்கப்படவில்லை என்பதையும் மக்கள் தெரிந்து வைத்திருக்க வேண்டும். மக்கள் மனதில் சந்தேகம் ஏற்பட்டு விட்டால், அரசாங்கம் மாற்றப்படலாம்.

நிதி நிருவாகக் கொள்கைகள்

நிதிநிருவாகம் நிருவாகத்தை ஒற்றுமைப்படுத்தும் அல்லது ஒருங்கிணைக்கும் இயந்திரமாகும். அரசாங்கத்தின் பல்வேறு துறைகள், பல்வேறு செயலாண்மைகள் ஆகியவற்றையும் ஒவ்வொரு அமைப்பின் படிநிலையையும் சுட்டிக்காக்கும் பொறுப்பு நிதிநிருவாகத்தைச் சார்ந்தது. நிதி நிருவாகம் அனைத்துச் செயலாண்மைகளையும் கட்டிக்காக்கும் அதிகாரம் கொண்டது. ஆனால் எல்லா அதிகாரத்தையும் தன்னகத்தே வைத்துக் கொண்டு அதிகாரக்குவியலினால் ஏற்படும் சிக்கல்களுக்கு ஆளாவதில்லை நிதி நிருவாகம். ஏனெனில் ஒவ்வொரு அமைப்பிற்கும் நிதிச் சுதந்திரமும் வழங்கியுள்ளது. ஒவ்வொரு பிரிவும் தங்களது தேவைகளை உணர்ந்து, அவற்றிற்கேற்ப தங்களது நிதித்தேவைகளை வெளியிடலாம். செயல்களின் தேவைகளை உணர்ந்து, அவற்றிற்கேற்ப தங்களது நிதித்தேவைகளை வெளியிடலாம். செயல்களின் அவசியத்திற்கேற்ப நிதிமேலாண்மை மையம் முடிவு செய்யும். நிதியை ஒதுக்கிடு செய்த பின்னர், ஒவ்வொரு செயலாண்மையும் தங்களது நிதி நடவடிக்கைகளை நிர்ணயித்துக் கொள்ளலாம். நிதி நிருவாக மேலாண்மை ஒவ்வொரு செயலையும், அன்றாடம் கண்காணிக்காது. எனவே நிதிச் சுதந்திரம் செயலாண்மைகளுக்கு நிதி ஒதுக்கீடு செய்யும் போது, நிதியைச் செலவழிக்கும் நிர்வாகச் சுதந்திரத்தை நிதிநிருவாகம் செயலாண்மைகளுக்கு வழங்கியுள்ளது. எனவே நிதிச்சுதந்திரத்தோடு அனைத்து நிருவாக நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பது நிதிநிர்வாகக் கொள்கை.

நிருவாகம் இடைவெளையில்லாது தொடர்ந்து செய்யப்படவேண்டிய ஒன்று. எனவே இதை ஒழுங்கு படுத்துவது நிதிநிருவாகமாகும். நிதிநிருவாகம் ஒவ்வொரு செயலின் பின்னணி, இன்றைய தேவையின் அவசியம், மற்றும் இதனால் ஏற்படும் விளைவு ஆகிய மூன்றையும் உணர்ந்து அதற்கேற்ப செயல் நடவடிக்கைகளைத் தீர்மானிக்கும். வரவு குறைவாக இருப்பதால், செலவுகளையும் குறைக்கவேண்டுமென்ற மரபார்ந்த நிலை மாறி, குறைந்த வரவில் மக்களின் அனைத்துத் தேவைகளையும் எவ்வாறு நிறைவேற்றலாம் என்பதே இன்றைய நிதிநிருவாகம். எனவே நிதியின் மூலம் நிர்வாகக் கொள்கைகள் கூட பல சமயங்களில் தள்ளிப்போடப்பட்டுள்ளது. திறமை வாய்ந்த நிருவாகத் துறையினர் கூட இச்செயல் அவசியம் தானெனினும் இதனைக் காட்டிலும் அச்செயல் அவசியமென்பதால் அது ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளதென்று நிருவாகப் பொறுமையைக் கூட சோதித்துள்ளது நிதிநிருவாகம், இந்நிதி நிருவாகம் நடவடிக்கைகள் எளிமையாக, அனைவரும் புரிந்து கொள்ளத்தக்க அளவில் அமைய வேண்டுமென்பது மற்றுமொரு நிதி நிருவாகக் கொள்கையாகும்.

நிதிநிருவாகம் ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட கொள்கைகளின் அடிப்படையில் செய்யப்படவேண்டும். அரசாங்க நடவடிக்கைகள் அனைத்தையும் மக்கள் உன்னிப்பாகக் கவனித்து வருகின்றார்கள்.

எனவே அவர்கள் பணம் வீணடிக்கப்படாதவகையில் முறையாகச் செலவழிக்கப்படுகின்றதென்பதை நிருவாகம் மக்களுக்குத் தெரியப்படுத்த வேண்டும். நிதிநிருவாகம் முறையாகச் செயல்பட மக்கள் பிரதிநிதிகள்தான் வரிவிதிக்கும் அதிகாரத்தைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். மக்களாட்சியில் ஆட்சியாளர்கள் சட்டப்பூர்வ வரிவிதிக்கும் அதிகாரத்தைப் பெற்றிருக்க வேண்டும். நிருவாகச் செயல்களுக்குத் தேவைப்படக் கூடிய நிதியின் அளவை உணர்ந்து, அதற்கேற்ப வரிவிதிக்க வேண்டும். மக்கள் ஒப்புதலின்றி வரி விதிப்புச் செய்யக் கூடாது. மக்கள் பிரதிநிதிகள் மக்களாட்சியாக இருப்பதால், இவர்கள் வரிவிதிக்கும் அதிகாரத்தைப் பெற்றுள்ளனர். மக்கள் ஒப்புதலின்றி வரிவிதித்தால் அது கொடுங்கோன்மை அரசாங்கமாகவே இருக்கும். நிதிநிருவாகம் பொதுநிருவாகத்தை முறைப்படுத்தும் ஒரு ஆயுதமாகும். வரிவிதித்தல் மக்களின் ஒப்புதல் மூலம் செய்வது நிதிநிருவாக முதல் கொள்கை.

இரண்டாவதாக, அரசாங்கம் செலவழிக்கும் ஒவ்வொரு செலவும் பாராளுமன்றத்தால் அங்கீகரிக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். எந்தச் செலவும் பாராளுமன்றத்தின் ஒப்புதல் இல்லாமல் செய்யக்கூடாது. ஏனெனில் பாராளுமன்றம் தான் என்னென்ன செலவுகள் செய்யவேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிக்கும், மக்களுக்கு என்னென்ன பணிகள் அவசியமாகத் தேவை என்பதையும், எப்போது செய்யலாமென்பதையும், எப்படிச் செய்யலாமென்ற வழிமுறைகளையும் தெரிந்துவைத்திருக்கும், பாராளுமன்ற மக்களின் எண்ணங்களை, தேவைகளை அரசாங்கத்தின் கொள்கைகளாக மாற்றும் திறன் கொண்டது. எனவே அக்கொள்கைகளுக்குச் செயலாக்கம் கொடுக்கும் ஆட்சித்துறைக்கு செலவழிக்கும் அதிகாரத்தை வழங்க வல்லதும், பாராளுமன்றம் நிர்ணயிக்கும் செயல்களை ஆட்சித்துறை செய்யவேண்டும் என்பது நிதிநிருவாகக் கொள்கை, இந்தியாவைப் பொறுத்தவரை, பாராளுமன்றம் இந்தியத் தொகுதியிலிருந்து செலவழிக்கப்படும் செலவுகள் அனைத்தையும் நிர்ணயிக்கிறது. இதில் சாட்டிய செலவுகள் அடங்காது. பாராளுமன்ற வெறுமனே செயல்களை நிர்ணயித்து, செலவு செய்யக்கோருவதுடன் நின்றுவிடுவதில்லை. மாறாக, பாராளுமன்றம் தான் அங்கீகரிக்கப்பட்ட செயல்களைத் தான் ஆட்சித்துறை செய்ததா? என்பதைக் கண்காணிக்கும் அதிகாரமும் உண்டு. இது நிதிநிருவாகத்தின் மூன்றாவது கொள்கையெனலாம். ஏனெனில், ஆட்சித்துறை பாராளுமன்றம் அங்கீகரித்த செயல்களைச் செய்ததா? என்பதையும் வரையறுக்கப்பட்ட தொகைகளைத் தான் செலவழித்ததா? என்பதையும் செலவழிக்கும் போது அரசாங்க விதிமுறைகளுக்கிணங்கத்தான் செலவழித்ததா? என்பதையும் பாராளுமன்றம் உன்னிப்பாகக் கவனிக்கும். பாராளுமன்றம அங்கீகரிக்கப்படாத செயல்கள் செய்யப்பட்டிருந்தால் தணிக்கை தனது எதிர்ப்பைத் தெரிவிக்கும், தணிக்கையானது பாராளுமன்றத்திற்காகச் செய்யப்படக்கூடியது. தணிக்கை அறிக்கையின் முக்கிய எதிர்ப்புக்களை பாராளுமன்றம் தனது குழுவின் மூலம் தீவிர ஆய்வு நடத்தி,

எவ்வாறு செம்மையான நிர்வாகம் செய்யலாம்? எவ்வாறு நிருவாகக் குறைகளைக் களையலாம்? என்பதிலும் பாராளுமன்றம் கவனம் செலுத்தும்.

நிருவாகத்திற்கு நிதிதான் முக்கியம். நிதியின்றி நிர்வாகச் செயல் எதுவும் நடைபெறாது. எனவே நிதியின் அவசியத்தைப் பற்றிச் சொல்ல வேண்டியதில்லை. இந்த நிதியை அரசாங்கம் எவ்வாறு திரட்ட வேண்டும், எவ்வாறு செலவழிக்க வேண்டும் என்பதுவும், நிதியானது முறையான செயல்களுக்குத் தான் செலவிடப்பட்டது என்பது மக்களுக்குத் தெரிவிக்கவும் அரசாங்கம் கடமைப்பட்டுள்ளது. ஏனெனில் அரசாங்கமே மக்களுடையது. திருவள்ளுவர்

இயற்றலும் ஈட்டலும் காத்தலும் காத்த
வகுத்தலும் வல்லது அரசு

எனக்கூறுகிறார்.

அரசாங்கத்தில் நிதிநிருவாகம் எவ்வாறு செய்யப்பட வேண்டுமென்பதைத் தெளிவாக விளக்குகின்றார். வரவு செலவுத் திட்டத்தில் அரசாங்கம் என்ன செய்யப் போகின்றது என்ற பொதுக் கொள்கையையும், அவற்றைச் செயல்படுத்துவதற்குரிய நிதியை ஈட்டி, காத்து, வரையறுக்கப்பட்டுள்ள செயல்களுக்கு நிதியை ஒதுக்கிச் செய்ய வைப்பது அரசு ஆகும். எனவே அரசாங்கம் நிதியைச் செலவிடுவது கவனமாகச் செய்யப்படவேண்டும். அதாவது, முறையற்ற செயல்களுக்கு நிதியைச் செலவிடக் கூடாது. செய்யப்படும் செயல்களில் நிதியை சிக்கனமாகச் செலவிட வேண்டும். நிதி என்பதை நாணயம் என்பர். நாணயம் என்பது நேர்மை. எனவே நிருவாகச் செயல்கள் அனைத்தும் நாணயமாகச் செய்யப்படவேண்டும். வீண் செலவுகள், சொந்தத்திற்காகவும், தன்னலத்திற்காகவும் செலவழிக்கின்ற செயல்கள் அறவே தவிர்க்கப்படவேண்டும்.

அரசாங்கம் வரிவிதித்து, வசூலிக்க முழு உரிமை கொண்டாலும், அரசாங்கத்திற்கு தேவையான நிதியை மட்டும் தான் திரட்ட வேண்டும். எனவே அரசாங்கத்தின் வரிக் கொள்கை மக்களைப் பாதிக்காதவாறு இருக்கவேண்டும். விளைச்சலில் ஆறில் ஒரு பகுதிதான் வரியாக வசூலிக்கப்பட்டதாக கௌடில்யர் உட்பட பல்வேறு ஆட்சிகளில் உள்ளது. அரசாங்கத்தின் நிதிக் கொள்கை அத்தியாவசியச் செயல்கள் செய்யப்படக் கூடியதாகவே இருக்கவேண்டும். ஆடம்பரச் செயல்கள் செய்வதைத் தவிர்க்க வேண்டும் என்பதுவும் நிதிக் கொள்கையில் ஓர் அங்கம். திரட்டிய ஒவ்வொரு பைசாவும் முறையாகத் தான் செலவிடப்பட்டதென்பதை மக்களுக்கு தெரிவிக்கும் பொறுப்புணர்ச்சியும் நிதிக் கொள்கைகளில் ஒன்றாகும். ஏனெனில் அரசாங்கம் மக்களுக்கு பதிலளிக்கும் பொறுப்புக் கொண்டது.

வரவு செலவுத் திட்டங்கள்

வரவு செலவுத் திட்டம் என்பது இன்று அனைவராலும் எதிர்பார்க்கக் கூடிய வகையில் மக்களோடு பிணைந்து இருக்கின்ற சாசனமாகும். ஒவ்வொரு ஆண்டும் பிப்ரவரி மாதக் கடைசியில் நிதிநிலைமை எப்படியிருக்கும்? எந்தமாதிரியான வரவு செலவுத் திட்டத்தை நிதி அமைச்சர் தாக்கல் செய்வார்? விலைவாசி கூடுமா என்ற அச்ச உணர்வோடும் மக்கள் திகைத்து இருப்பர். அரசுப் பணியாளர்கள், தனியார் துறைப் பணியாளர்கள், கம்பெனிகள் போன்றவையும் எப்படி வரவு செலவுத் திட்டம் இருக்குமென்று எதிர்பார்ப்பர். மொத்தத்தில் மக்கள் அனைவரும் ஆண்டிற்கொரு முறை எதிர்பார்க்கும் நிதிச் சாசனம் வரவு செலவுத் திட்டம்.

வரவு செலவுத் திட்டம் ஆரம்ப காலத்தில் சட்டமன்றத்திற்கு தெரிவிக்கப்படும் ஒரு செய்தியாகவே (Information) இருந்தது. ஆனால் இன்று அரசாங்கத்தின் அச்சாணியாக அனைத்துச் செயல்களையும் செய்துவிடுகின்றது. வரவு செலவுத் திட்டம் என்ற வார்த்தை பிரென்சு மொழியிலிருந்து வந்ததாகும். பொகேட்டே (Bougette) என்ற பிரெஞ்சு வார்த்தைக்கு சிறிய தோலால் ஆன பை என்று பொருள். கைப்பை இன்று சூட்கேஸ் ஆக மாறியுள்ளது. ஏனெனில் ஏராளமான பக்கங்கள் கொண்டதாக இன்று வரவு செலவுத் திட்டம் உள்ளது. முதன்முதலாக இங்கிலாந்தில் இது கொண்டுவரப்பட்டது. வெள்ளைத் தோலால் ஆன இப்பையில் மையக் கருவூலமன்றத்தின் (Medieval Court of the Exchequers) முத்திரை பொறிக்கப்பட்டு இருந்தது. இது பின்னர் இங்கிலாந்தில் கருவூல வேந்தரின் (Exchequer of the Treasury) பையில் அரசாங்கச் செலவுகளுக்கு நிதியளிக்கும் பிரேரணையாக மாறியது. இதுதான் வரவு செலவுத் திட்டம் என்று பெயர் பெற்றது. கருவூல வேந்தர் இப்பையைத் திறக்கும் போது பாராளுமன்ற உறுப்பினர்கள் அனைவரும் வரவு செலவுத் திட்டம் அறிமுகமாகிறது என்று ஆரவாரமாகக் கூறினர். எனவே வரவு செலவுத் திட்டம் என்பது வெறுமனே தோல் பையைக் குறிக்காது. அதில் அடங்கியுள்ள நிதியளிப்புப் பிரேரணைகள் தான் வரவு செலவுத் திட்டம் ஆகும்.

வரவு செலவுத் திட்டம் என்பதற்கு பல்வேறு விளக்கங்களை ஆசிரியர்கள் கூறுகின்றனர். வரவு செலவுத் திட்டம் என்பது ஒரு நிதி முன்னறிவிப்பு என்பர். ஏனெனில் செய்யப்படவேண்டிய செயல்களும் அவற்றிற்கு ஆகும் செலவுகளின் பிரேரணைகளையும் எதிர்பார்க்கும் வரவினங்களையும் கொண்ட சாசனமே வரவு செலவுத் திட்டம். இது வரையறுக்கப்பட்ட காலக் கட்டத்திற்குள் செய்யப்பட வேண்டும். கால அளவு நாட்டிற்கு நாடு வேறுபடும். இந்தியா, இங்கிலாந்து, அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகள் போன்றவற்றில் ஒரு ஆண்டு கால அளவு. நீண்ட

கால வரவு செலவுத் திட்டம் கொண்ட நாடுகளும் உண்டு. வரவு செலவுத் திட்டமென்பது வெறுமனே வரையறுக்கப்பட்டுள்ள வரவுகள் மற்றும் செலவுகள் கொண்டதற்கு மேலாக உள்ளது தான் வரவு செலவுத் திட்டமென வில்லோபி கூறுகின்றார். ஆட்சித் துறை நிதி வசூலிக்கவும், கடந்த ஓர் ஆண்டு காலமாக எவ்வாறு நிருவாகம் நடைபெற்றது? தற்போது உள்ள நிதி நிலைமையின் தன்மை, அதனை மையமாக வைத்துக் கொண்டு வரக்கூடிய ஆண்டில் செய்யக் கூடிய செயல் திட்டங்கள் யாவை? அவைகளுக்கு எவ்வகையில் நிதி வழங்க வேண்டும்? என்பன போன்ற விபரங்களையெல்லாம் கொடுப்பதுதான் வரவு செலவுத் திட்டம். ஏனெனில் ஆட்சித்துறைத் தலைவர்தான் வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கும் பொறுப்புக் கொண்டவர். இவர் கடந்த ஓர் ஆண்டில் செய்த சாதனை, ஏற்பட்ட செலவு, தற்போதுள்ள நிதிநிலை, செய்யவேண்டிய பணிகள், அவற்றிற்கும் நிதி ஒதுக்கீடு போன்ற அனைத்தையும் தெரிந்து வைக்க வேண்டியவர். வரக்கூடிய ஆண்டில் எதிர்பார்க்கப்படும் வரவுகள் மற்றும் செலவுகளோடு நிதிவகைப் பிரேரணைகள் கொண்ட அறிக்கையே வரவு செலவுத் திட்டம் என ஆக்ஸ்போர்டு அகராதி விளக்கியுள்ளது.

வரவு செலவுத் திட்டம் என்பது எதிர்காலச் செயல் திட்டம். இத்திட்டம் செயல்படுத்தப்படும் வகையில் அமைக்கப்பட வேண்டும். இத்திட்டமானது கடந்தகால அனுபவத்தைக் கொண்டும், கிடைக்கக் கூடிய செய்திகள் மூலமாக, முறையாக வரவு செலவுத் திட்டத்தை தயாரிக்க வேண்டும். அரசாங்கத்தின் சமூக, பொருளாதார இலட்சியங்களை செயல்படுத்தக் கூடிய நிதிச் சாசனம் வரவு செலவுத் திட்டம். இது வரையறுக்கப்பட்ட காலக் கட்டத்தில், உதாரணமாக ஓர் ஆண்டில் நிறைவேற்றப்படக் கூடியதாகும். வரவு செலவுத் திட்டம் என்பது ஒட்டுமொத்தத் திட்டமாகும். ஏனெனில் இதில் அனைத்துத் துறைகளின் பணிகள், அரசாங்கச் செயலாண்மைகளின் பணிகள் ஆகிய அனைத்தும் இடம் பெற்றிருக்கும். குறிப்பிட்ட நிதிக் காலத்திற்குள் செயலாக்கப்படவேண்டும். வரவு செலவுத் திட்டம் பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்து அதற்கு பாராளுமன்றம் ஒப்புதல் பெற வேண்டும். பாராளுமன்றத்தில் நிதி அமைச்சர் வரவு செலவுத் திட்டத்தைச் சமர்ப்பிப்பார்.

வரவு செலவுத் திட்டம் பணிகளின் செயல்திட்டம் எனலாம். வரவு செலவுத் திட்டத்தில் செயல்படுத்த வேண்டிய பணிகள் தெளிவாக குறிப்பிட வேண்டும். வரவு செலவுத் திட்ட நிதி எவ்வாறு கிடைக்கிறதென்பதைச் சுட்டிக் காட்ட வேண்டும். இவ்விரண்டையும் தெளிவுபடுத்தினால், பணிகள் செய்வது எளிதாகி விடும். பின்னர் பாராளுமன்ற அனுமதிப்பிற்கு பின்னர் வரவு செலவுத் திட்டம்

செயல்படுத்தப்படும். வரவு செலவுத் திட்டத்தில் எதிர்பாக்கும் வரவினங்கள் வரவில்லையேல், பணிகள் நிதியின்றி பாதிப்பிற்குள்ளாகி விடும். அதிகப்படியான நிதி ஒதுக்கி, அந்நிதி முழுவதையும் செலவழிக்காமல் போனாலும் வரவு செலவுத் திட்டத்தின் குறைதான். எனவே தேவையான அளவு நிதி மட்டுமே ஒதுக்கீடு செய்யபட வேண்டும்.

வரவு செலவுத் திட்டம் மக்களின் நன்மைக்காகத்தான் செய்யப்படுகின்றதென்பதை அறிவோம். மக்களும் நம்பிக்கை பெறும் வகையில் வரவு செலவுத் திட்டம் இருக்க வேண்டும். அரசாங்கம் எந்தெந்தத் திட்டங்களில் நிதியினை செலவழிக்கின்றனர், குறைபாடுகள் ஏதேனும் உண்டா? முறைகேடுகள் நடந்துள்ளனவா? என்பது பற்றியெல்லாம் மக்கள் தெரிந்து வைத்தால்தான், நல்ல வகையில் வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்க முடியும். வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிப்பதற்கென சில கொள்கைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன. அவற்றில் சில:

ஆட்சித்துறைப் பொறுப்பு

வரவு செலவுத் திட்டத்தை ஆட்சித்துறை தான் தயாரிக்க வேண்டும். ஏனெனில் நிர்வாகப் பணிகள் அனைத்தையும் செய்யக் கூடியது ஆட்சித்துறை. எனவே பணிகளுக்குத் தேவையான நிதி எவ்வாறு தேவைப்படும், எவ்வாறு செய்யலாம் என்பதை நன்கு அறிந்தவர். தவிர, பணிகள் பற்றிய குறைகள், குற்றங்கள் இருந்தால் அவற்றிற்கு பதிலிறுக்கக் கூடிய பொறுப்பும் ஆட்சித்துறைக்குத்தான் உண்டு. பாராளுமன்ற மக்களாட்சி நடைபெறும் நாடுகளில் நிருவாகமே ஆட்சித்துறை பெயரில்தான் நடைபெறும். எனவே வரவு செலவுத் திட்டத்தைத் தயாரிக்கும் பொறுப்பு ஆட்சித் துறைக்குத் தான் இருக்க வேண்டும்.

சமப்படுத்துப்பட்ட வரவு செலவுத் திட்டம்

வரவு செலவுத் திட்டத்தில் அமைந்துள்ள எதிர்பார்க்கும் வரவினங்களும், முன்மொழிகின்ற செலவுகளும் ஏறக்குறைய சம அளவில் இருக்க வேண்டும். வரவுகள் குறைந்து, செலவுகள் அதிகமானால் அது பற்றாக்குறை வரவு செலவுத் திட்டம். மாறாக, செலவுகள் குறைந்து, வரவுகள் அதிகமானால் அது உபரி வரவு செலவுத் திட்டம். உபரி, பற்றாக்குறை வரவு செலவுத் திட்டங்கள் இல்லாது கிட்டத்தட்ட வரவுகளையும் செலவுகளையும் சமப்படுத்தப்பட்ட வரவு செலவுத் திட்டம் விரும்பத்தக்கது வரவுகள் அதிகமாகப் பெற்று, செலவு செய்யாது கருவூலத்தில் இருப்பதைக் காட்டிலும், வரியின் அளவைக் குறைத்து, தேவையான வரவுகளை மட்டும் வசூலித்தால், மக்கள் கடுமையான வரிவிதிப்பிலின்றி விலகி இருப்பர். அதேபோல்,

செலவுகள் அதிகமாகி, வரவுகள் வராமல் இருந்தால், வரவு செலவுத் திட்டத்தில் வரையறுத்துள்ள செயல்கள் செய்ய முடியாமல் போய்விடும்.

வளர்ந்து வரும் நாடுகளில் பற்றாக்குறை வரவு செலவுத் திட்டம் விரும்பத்தக்கது என்ற ஒரு கருத்து உள்ளது. ஏனெனில் வளர்ந்து வரும் நாடுகள் தங்கள் நாடுகளிலுள்ள மூல ஆதாரங்கள் அனைத்தையும் பயன்படுத்துவதில்லை. மூல ஆதாரங்கள் பயன்படுத்தப்படாமல், அப்படியே இருந்தால், எவருக்கும் பயனில்லை. ஆகவே மூல ஆதாரங்களைப் பயன்படுத்த அரசாங்கத்திற்கு வருவாயைத் திரட்டித் தர வாய்ப்புக் கொடுப்பதால், பற்றாக்குறை வரவு செலவுத் திட்டம் விரும்பத்தக்கது என்று கருத்துக் கூறுகின்றனர்.

ஆண்டு வரவு செலவுத் திட்டம்

வரவு செலவுத் திட்டம் கூடுமானவரை ஆண்டு வர செலவுத் திட்டமாக இருத்தல் நன்று. ஓர் ஆண்டிற்குள் வரக்கூடிய வருமானங்களையும் செலவுகளையும் உள்ளடக்கி வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்க வேண்டும். ஏனெனில் ஓர் ஆண்டிற்குள் வரக்கூடிய வருமானங்கள்தான் அடுத்த ஆண்டும் வரக்கூடும். இது ஒரு சுழற்சிதான். ஓர் ஆண்டு அத்தனை பருவகாலங்களையும் சந்தித்து, பருவமழையின் பயனை அடைய வைக்கின்றது. நீண்ட கால வரவு செலவுத் திட்டமும் உண்டு. ஓர் ஆண்டிற்கு மேல் 3 ஆண்டும் அதற்கு மேற்பட்ட ஆண்டுகளுக்கும் சேர்த்து வரவு செலவுத் திட்டமிட்டால் அது நீண்டகால வரவு செலவுத் திட்டமாகும். இரண்டு ஆண்டுகளுக்கு போட்டால் அது குறுகிய கால வரவு செலவுத்திட்டமாகும். நீண்டகால வரவு செலவுத் திட்டம் பெரிய திட்டங்களைப் போட்டு, செயல்படுத்தவல்லவை. குறுகிய கால வரவு செலவுத் திட்டம் ஆண்டுத் திட்டத்தை விட பெரியது. ஆயினும் ஆண்டு வரவு செலவுத் திட்டத்தைத்தான் பெரும்பாலான நாடுகள் செயல்படுத்தி வருவதால், ஆண்டு வரவு செலவுத் திட்டம் விரும்பத்தக்கது.

காலக்கடப்பால் உரிமையிழப்பு விதி

வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கும் பொழுது மிகவும் முக்கியமாகப் பின்பற்றக் கூடிய கொள்கை இதுவாகும். பாராளுமன்றம் வரவு செலவுத் திட்டத்தை குறிப்பிட்ட ஒருகால வரையறைக்குள் செலவு செய்யும் வகையில் ஆட்சித்துறைகளுக்கு அனுமதி வழங்குகிறது. பாராளுமன்றம் இந்தியாவில் ஓர் ஆண்டு காலத்திற்குள் துறைகள் தங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட தொகையை செலவழிக்க வேண்டும். துறைகள் குறித்த காலத்திற்குள் நிதியைச் செலவு செய்யவில்லையேல், அந்த காலக் கட்டத்திற்குப் பின்னர் அந்நிதியைச் செலவு செய்ய முடியாது. இதைத்தான் காலக்கடப்பால் உரிமையிழப்பு விதி என்பதாகும். இதன் முக்கியத்துவம் யாதெனில், துறைகள் ஒதுக்கப்பட்ட தொகையை

செலவு செய்யாது காத்துக் கொண்டே வந்தால், துறைகளிடையே மோதல் உருவாகும். அதிகமாக இருப்புத் தொகை வைத்திருக்கும் துறை அதிகாரம் வாய்ந்ததாக இருக்கும். மற்ற துறைகளும் அதுமாதிரி அதிகம் இருப்பு வைக்க முயற்சிக்கும். மேலும் ஒதுக்கப்பட்ட தொகையைச் செலவு செய்யவில்லையேல், அத்துறை முறையாகச் செயல்படவில்லை எனலாம் அல்லது மதிப்பீடுகளைத் துல்லியமாகச் செய்யவில்லை என்று பொருள். மேலும் துறைகள் கூட்டுப் பொறுப்பாக பாராளுமன்ற மக்களாட்சியில் செயல்படவேண்டும். மாறாக, துறைகளிடையே மோதல் ஏற்பட்டால் ஒருமித்து, ஒற்றுமையாக அரசாங்கப் பணிகளைச் செய்ய முடியாது.

ரொக்க அடிப்படையில் வரவு செலவுத் திட்டம்

வரவு செலவுத் திட்டம் ரொக்க அடிப்படையில் தயாரிக்க வேண்டும். வந்த வரவுகளை வைத்துத்தான் பணிகளைச் செய்ய முடியும். மாறாக, கணக்கில் இவ்வளவு வர வேண்டுமென, வராத நிதியைப் பற்றி அக்கறை கொள்ளக் கூடாது. வராத நிதியை வசூலிக்க முயற்சிக்க வேண்டுமே தவிர, அந்நிதியை வந்த நிதியாகக் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளக் கூடாது. எனவே வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கும் போது மிகத் தெளிவாக எவ்வளவு நிதி ஆதாரங்களைத் திரட்டமுடியும் என்பதைத் தெரிந்து, சிக்கல்களை அறிந்து வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்க வேண்டும். வரவு செலவுத் திட்டப் படிவமும், கணக்கு வைப்புப் படிவமும் ஒரே மாதிரியாக இருக்க வேண்டும்.

பாராளுமன்றம் நிதி வழங்கவும், கணக்குகளை அதாவது துறைகளின் செலவுகளைக் கண்காணிக்கவும் அதிகாரம் கொண்டது. எனவே வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கும் படிவமும், செலவு செய்தபின் கணக்குகளைப் பராமரிக்கும் படிவமும் ஒன்றாக இருக்க வேண்டும். எனவே நிதியளிப்பு முறையும் கணக்குகள் முறையும் சரியாக அமைத்துவிட்டால், கணக்குகளைத் தணிக்கை செய்வது மிகவும் எளிது. பாராளுமன்றம் தணிக்கை அறிக்கைகளைப் பெற்று, குறைகளிருந்தால் அக்குறைகளைச் சரிசெய்யும்.

ஒற்றுமை (Unity)

அரசாங்கத்தின் எல்லா வருவாய் இனங்களையும் ஒன்று சேர்த்து பொது நிதியாக மாற்ற வேண்டும். இந்நிதியிலிருந்துதான் எல்லாச் செலவினங்களையும் செய்ய வேண்டும்.

வரவு செலவுத் திட்டம் வளர்ந்த வரலாறு

பாராளுமன்ற மக்களாட்சிக்கு வித்திட்டது இங்கிலாந்து. வரவு செலவுத் திட்டமும் இங்கிலாந்திலிருந்துதான் வந்ததாகும். வரவு செலவுத் திட்டம் என்ற வார்த்தைதான் பிரெஞ்சு மொழியிலிருந்து வந்தது. அரசனுக்கும் பாராளுமன்றத்திற்கும் ஏற்பட்ட மோதலால் அரசனின்

செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்தியது பாராளுமன்றம். இரண்டாம் சார்லஸ் மன்னன் காலத்தில், டச்சுக்காரர்களுடன் ஏற்பட்ட போரைச் சமாளிக்க வரிவிதிப்பதற்கு அரசன் பாராமன்றத்தின் அனுமதியைக் கேட்டான். பாராளுமன்றம் அனுமதித்த பின்னர்தான் போர் செலவுகளுக்கு நிதி கிடைத்தது. எனவே பாராளுமன்றம் நிதி மீது கட்டுப்பாடு செய்ய ஆரம்பித்தது. பாராளுமன்றம் 1688ம் ஆண்டு மாண்புறு புரட்சிக்குப் பின்னர் அதிகாரம் பெற்றது. பாராளுமன்றத்தின் அனுமதியின்றி வரி விதிப்பதோ, கடன் திரட்டுவதோ செய்யக் கூடாது என 1689ம் ஆண்டு உரிமைச் சாசனம் தெளிவாக விளக்கியுள்ளது. அரசன் செய்யும் செலவுகளை கட்டுப்பாடு செய்யாமல், அச்செலவுகள் செய்வதற்கு அரசனுக்கு பாராளுமன்றம் அனுமதி வழங்கியது. ஆயினும் அரசனுடைய செலவுப் பட்டியல் அரசாங்கச் செலவிலிருந்து பிரிக்கப்பட்டது. இன்றும் கூட முதன் முதலாக பாராளுமன்றம் அரசனுடைய செலவுகளுக்கு முதலில் அனுமதி வழங்குகிறது. ஆனால் ஒரு விஷயம் கவனிக்கப்பட வேண்டும். இங்கிலாந்து பாராளுமன்றம் ஒவ்வொரு ஐந்து ஆண்டும் அரசன் செலவுகளை அதிகரித்து வருகிறதே தவிர, குறைப்பதில்லை. பாராளுமன்றம் செலவுகளைக் குறைக்கக் கூடிய அதிகாரம் இருந்தாலும், அதிகரித்து வருகின்றது. மூன்றாம் ஜார்ஜ் மன்னன் தனக்கு பாராளுமன்றம் அளித்த செலவுத் தொகை பற்றாக் குறையாக இருந்ததால், தன்னுடைய பூர்வீகச் சொத்தைவிற்று வாழ்க்கை நடத்தியுள்ளான். இதிலிருந்து பாராளுமன்றம் நினைத்தால், அரசு செலவுகளைக் குறைக்க முடியும் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளலாம். அடுத்தபடியாக, 1787ம் ஆண்டு பொதுத் தொகு நிதி (Consolidated Fund) உருவாக்கப்பட்டது. இதில் அரசாங்க வருவாய்கள் மற்றும் செலவுகள் எல்லாம் இந்நிதியிலிருந்து எடுத்து செலவு செய்யப்பட்டது. நிதிநிலை அறிக்கை 1802ம் ஆண்டில் பாராளுமன்றத்தில் தெரிவிக்கப்பட்டது. இன்றைய நாளில் உள்ள வரவு செலவுத் திட்டம் 1822ம் ஆண்டு கருவூலத் துணைவேந்தர் பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்தார்.

அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டைப் பொறுத்தவரை இருபதாம் நூற்றாண்டின் முற்பகுதியில்தான் வளர்ந்தது. வரவு செலவுத் திட்டம் தேவை என்பதை அமெரிக்கா உணர்ந்திருந்தாலும், 1906ம் ஆண்டு தொடங்கி நியூயார்க் நகராட்சி ஆய்வுப் பிரிவு தனது அறிக்கையை 1907ல் வெளியிட்டது. அரசாங்க வளர்ச்சி வரவு செலவுத் திட்டமில்லாமல் முடியாது என அறிக்கையில் கூறியது. 1910ம் ஆண்டு Taft Economy, Efficiency Committee திறமை மற்றும் சிக்கனக்குழு ஒன்றை அமைத்தார். தேசிய வரவு செலவுத் திட்டம் தேவை என்று இக்குழு 1912ல் பரிந்துரைத்தது. இதனை ஏற்று பல மாநிலங்கள் வரவு செலவுத் திட்ட முறையைக் கொண்டு வந்தன.

வரவு செலவுத் திட்டம் ஆட்சித்துறைக்கும் சட்டமன்றத்திற்கும் தேவையானது என்பதை அமெரிக்கர்கள் உணர்ந்தனர். ஆண்டுதோறும் வரவு செலவுத் திட்டம் சட்டமன்றத்தில் தாக்கல் செய்யப்பட்டன.

வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கும் முறை

வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கும் முறை நாட்டிற்கு நாடு வித்தியாசமாக உள்ளது. மதிப்பீடு தயாரித்தல் இந்தியாவில் நிதி ஆண்டு தொடங்குவதற்கு முன்னர் ஜீலை கடைசி அல்லது ஆகஸ்ட் முதல் வாரத்தில் தொடங்கி, துறைகள் ஆரம்ப மதிப்பீடுகளைத் தயாரித்து நிதி அமைச்சகத்திற்கு அனுப்பி வைக்கும். நிதி அமைச்சகம் மதிப்பீட்டுத் தொகை அதிகமாக இருப்பது போல் உணர்ந்தால், மறுபடியும் திருத்திய மதிப்பீடு தயாரித்து அனுப்பச் சொல்லும். வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீடுகளை கணக்குத் தலைமையாளர் வகைப்படுத்துவார். மதிப்பீடுகள் தொகுக்கப்பட்டு, அமைச்சரவைக்கு அனுப்பி வைக்கப்படும். அமைச்சரவை வரவுக்குமேல் செலவுத் தொகை இருந்தால், எவ்வகைகளில் வருவாயைப் பெருக்குவது என்பதில் கவனம் செலுத்தி, ஜனவரி மாதக் கடைசிக்குள்ளாக அமைச்சரவை வரவு செலவுத் திட்டத்திற்கு அங்கிகாரம் கொடுக்கும். அமைச்சரவையின் சார்பில், நிதி அமைச்சர் வரவு செலவுத் திட்டத்தை பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்வார். நிதி நிர்வாகம் முழுமைக்கும் நிதியமைச்சரே பொறுப்பாக இருப்பதால், வரவு செலவுத் திட்டம் நிதியமைச்சரைச் சார்ந்ததாகவே இருக்கும். வரவு செலவுத் திட்டக் கேள்விகளுக்கு, பார்வையாளர்களுக்கு விளக்கம் கொடுக்கக் கூடியவர் நிதியமைச்சரே ஆவார். அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் வரவு செலவுத் திட்டத்தைத் தயாரிப்பவர் குடியரசுத் தலைவர். அதற்கு அனுமதி அளிப்பது அமெரிக்கச் சட்டமன்றம். எனவே வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்க, குடியரசுத் தலைவருக்கு உதவி செய்ய வரவு செலவுத்திட்ட அலுவலகம் ஒன்று உள்ளது. துறைகள் சமர்ப்பித்த மதிப்பீட்டுத் தொகைகளை பொருளாதார வல்லுநர்கள் மூலமாக ஆய்வு செய்து, மதிப்பீடுகள் திருத்தி அமைக்கப்படும். தேவையில்லாத செலவுகள் என்று நினைத்தால் அவை தள்ளுபடி செய்யப்படும். தலைமைக் கணக்கர் என்பவர் மதிப்பீட்டுத் தொகைககளுக்கு முழு வடிவம் கொடுக்கக்கூடியவராக உள்ளார். வரவு செலவுத்திட்டம் அமெரிக்கச் சட்டமன்றத்தில் அப்படியே ஏற்றுக் கொள்ளப்படுவது கிடையாது. குடியரசுத் தலைவரின் திட்டங்கள் சுமையாக மக்களுக்கு இருக்கின்றதென்று சட்டமன்றம் உணர்ந்தால், மதிப்பீட்டுத் தொகைகளைக் குறைத்துத்தான் அனுமதி வழங்கும். எனவே மறுபடியும் மதிப்பீடுகள் திருத்தி அமைக்கக் கூடிய வகையில் மாறும். நிருவாகப் பிரச்சனைக்கு மட்டும் அல்லாது அரசியல்

பிரச்சனைகளைக் கூட கட்டுப்படுத்த சட்டமன்றம் இந்த முயற்சியில் ஈடுபடும்.

இங்கிலாந்து நாட்டில், துறைகள் தயாரித்து அனுப்பிய வரவு செலவுத்திட்ட மதிப்பீடுகளை கருவூலம் துல்லியமாகப் பரிசீலனை செய்யும். பின்னர் மதிப்பீடுகள் அனைத்தும் பாராளுமன்றப் பரிசீலனைக்கு விடப்படும். பாராளுமன்றம் முழுவதுமே குழுவாக மாறி, வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீடுகள் மற்றும் நிதியளிப்பு பற்றி பரிசீலனை, நுண்ணாய்வு என்று பல்வேறு ஆய்வுகள் நடத்தித்தான், நிதியளிப்பு சட்டமுன்வரைவு மற்றும் நிதிச் சட்டமுன்வரைவுகளுக்கு அனுமதி அளிக்கும். பாராளுமன்ற மக்களாட்சியில், பாராளுமன்றம் வரிவிதிக்க அதிகாரம் கொண்டதாயினும், நிதியானது வீணாகச் செலவு செய்யக் கூடாது. வருகின்ற வருமானத்திற்குள்ளேயே எல்லா நடவடிக்கைகளையும் செய்ய வேண்டுமென்று விரும்புவதால், இந்த மாதிரியான பரிசீலனைகளைச் செய்து வருகின்றது. அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் குடியரசுத் தலைவரின் வரவு செலவுத்திட்ட அலுவலகம் முதலிலும், இரண்டாவது அமெரிக்கச் சட்டமன்றமும் வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீடுகளை பரிசீலனை செய்து வருகின்றது.

வரவு செலவுத் திட்டம் இரண்டு பகுதிகளைக் கொண்டதாக இருக்கும். முதற்பகுதி அரசின் நோக்கங்கள், எதிர்காலத்திட்டங்கள் போன்ற பொதுவான அம்சங்கள் இடம் பெற்றிருக்கும். இரண்டாவது பகுதியில்தான் வரவு செலவுகள், வரிவிதிப்புகள் போன்றவை இருக்கும். வரவு செலவுத்திட்ட முதல் பகுதியை நிதியமைச்சர் வாசிக்கும்போது அரசாங்கத்தின் கொள்கைகள் வெளிவரும். மக்கள் அனைவரும் அதிகமாகக் கவனம் செலுத்துவது இரண்டாவது பகுதிதான் ஆகும்.

வரவு செலவுத்திட்டத்திற்கு பாராளுமன்ற ஒப்புதல் அளித்தவுடன் வரவு செலவுத் திட்டம் செயல்படத் தொடங்கிவிடும். துறைகள் நிதியை கருவூலத்திலிருந்து பெற்று, பணிகளைச் செய்யும். கருவூலத்திலிருந்து நிதியை முறையாகவும், சீராகவும், பெறுவதற்கு சில வழிமுறைகளை நிதியமைச்சகம் செய்துள்ளது. நிதி அமைச்சகம் துறைத்தலைவர்களை நிதிக் கட்டுப்பாட்டாளர்களாக நியமனம் செய்கின்றது. துறைத் தலைவர்கள் நிதிக்கட்டுப்பாட்டு அதிகாரம் பெற்று, அந்த அதிகாரத்தைக் கீழ்மட்டத்திலுள்ள தங்களது துறை அதிகாரிகளுக்கு நிதி அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பு செய்கின்றார். அவ்வாறு ஒப்படைக்கும் போது நிதி அதிகாரம் அதாவது நிதியின் அளவு வரையறுக்கப்படும். எனவே வட்ட அளவில் ஒவ்வொரு அதிகாரியும் நிதி அங்கீகாரம் எவ்வளவு என்பது தெரியும். தவிர, வரவு செலவுத் திட்டத்தின் நிதியளிப்புச் சட்டமும் அனைத்து அதிகாரிகளுக்கும் வழங்கப்பட்டிருக்கும். ஆகவே ஒரு செலவிற்கு நிதி வேண்டுமென துறை கருவூலத்தில் கேட்டால், கருவூல அதிகாரி

அந்தச் செலவு வரவு செலவுத் திட்டத்தில் அங்கீகரிக்கப்பட்ட செலவுதான் என்பதைப் பார்த்து, பின்னர் அந்தத் துறை கோரும் நிதிஅளவு, ஒரு ஆண்டிற்கு படிப்படியாகக் கொடுக்கும் வகையில் பரிசீலனை செய்து, அந்தச் செலவிற்கு நிதி அமைச்சகம் நிதி வழங்கும். ஒரே நேரத்தில் வரவு செலவுத் திட்டத்தில் அனுமதிக்கப்பட்ட முழுத்தொகையையும் கருவூலம் கொடுக்காது. ஏனெனில் வசூல் செய்யப்பட்ட தொகையைக் கருவூலம் அனைத்துத் துறைகளுக்கும் பகிர்ந்தளிக்க வேண்டிய கட்டாயத்தில் உள்ளது. கருவூலம் வருவாய்களைப் பெற்று, பின்னர் அவற்றைத் துறைகளின் செலவினங்களுக்கு வழங்கும். வருவாயும் படிப்படியாகத்தான் வசூலிக்கப்படுமே தவிர, ஒரே நேரத்தில் ஆண்டு வருமானம் முழுவதும் வராது. வருவாய் குறைவாக வசூலிக்கப்பட்டால், அதனை அரசாங்கத்தின் கவனத்திற்கு கொண்டு வரப்படும். அரசாங்கம் வருவாய் ஆதாரங்களைத் திரட்ட வழிவகைகள் செய்யும். உதாரணமாக, வறட்சி போன்ற காலங்களில் வரிவசூலிப்பது கடினமாக இருக்கும். அந்தச் சமயங்களில் அரசாங்கம் வரியை இரத்து செய்யும். அதனைச் சரிக்கட்ட வேறு வழிமுறைகளைக் கண்டறிய அரசாங்கம் முற்படும். மொத்தத்தில் கருவூலம் நிதி நடவடிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்தி, ஒரே சீராக எல்லாத் துறைகளும் செயல்பட வழிவகை செய்யும்.

துறைகள் பணிகளைச் செலவு செய்து நிறைவேற்றிய பின்னர், அதற்குரிய கணக்குகளைப் பராமரிக்கும். வரவு செலவுத் திட்ட படிவத்திற்கொப்ப கணக்குப் படிவமும் இருப்பதால், கணக்குகளைப் பராமரித்து வருவது எளிது.

செலவுக் கணக்குகளின் தணிக்கையை ஆண்டிற்கொரு முறை தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளர் தணிக்கை செய்வார். தணிக்கை என்பது பாராளுமன்றத்திற்காகச் செய்யப்படக் கூடிய செயல். பாராளுமன்றம் அங்கிகாரம் வழங்கிய பணிகளுக்குத் தான் நிதி செலவிடப்பட்டதா, இல்லையா என்று பார்ப்பது தணிக்கையின் முக்கியமான பணியாகும். பாராளுமன்றம் அங்கிகாரம் செய்த அளவு நிதிதான் செலவிடப்பட்டதா? அல்லது அதிகமாகச் செலவிடப்பட்டுள்ளதா? என்பதைப் பார்ப்பது தணிக்கையின் இரண்டாவது பணியாகும். துறைகளின் செலவுகள் விதிமுறைகளைப் பின்பற்றி செலவிடப்பட்டுள்ளதா, அல்லது வழிமுறைகளை மீறி செலவிடப்பட்டதா என்பது மூன்றாவது பணியாகும். நான்காவதாக, நிதியைச் செலவழித்தவர்கள் முறையான அங்கிகாரம் பெற்ற அதிகாரிகள் தானா? இல்லையா என்பதாகும். கூடுதலாக நிதி செலவிடப்பட்டாலும், வரையறுக்கப்பட்ட அதிகாரிகள் செலவிடவில்லையென்றாலும், விதிமுறைகளைப் பின்பற்றாமல் நிதி செலவிடப்பட்டாலும், பாராளுமன்றம்

அங்கிகாரம் பெறாத பணிகளைச் செய்தாலும், இவை அனைத்தும் தணிக்கை எதிர்ப்புகள் என்று பெயர். இத்தணிக்கை எதிர்ப்புகளுக்கு பதில் சொல்ல வேண்டும். இவர்கள் சொல்லக்கூடிய பதில்கள். காரணங்கள் ஆகியவற்றை தணிக்கையாளர்கள் பதிவு செய்து, அறிக்கையாகத் தயாரித்து பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்ய வேண்டும். பாராளுமன்றத்தில் இந்தியா, இங்கிலாந்து போன்ற நாடுகளில் பாராளுமன்ற கணக்கு வைப்புக்குழு ஒன்று உள்ளது. இது தணிக்கை அறிக்கையை வைத்து, சம்பந்தப்பட்ட துறை அதிகாரிகளை விசாரணை செய்து, தணிக்கை எதிர்ப்புக்கான உண்மை விபரங்களைக் கண்டறியும். தவறு செய்த அதிகாரிகள், முறைகேடாக நிதியைக் கையாடல் செய்தது, விதிமுறைகளைப் பின்பற்றாதது ஆகியனவற்றிற்குக் கண்டனம் தெரிவிக்கும். வரக்கூடிய காலங்களில் இதுமாதிரியான தணிக்கை எதிர்ப்புகள் வராமல் இருக்க என்ன செய்யலாமென வழிகாட்டல்களை உருவாக்கும். பின்னர் இதன் அறிக்கை பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்யப்படும். பாராளுமன்றம் கணக்கு வைப்புக் குழுவின் அறிக்கை மீதாகத் தேவையான நடவடிக்கைகளைச் செய்யும். மொத்தத்தில் பாராளுமன்றம் அங்கீகரித்த பணிகளை மட்டுமே ஆட்சித்துறைகள் செய்ய வேண்டுமென்பது நிதிநிர்வாகத்தின் நோக்கம்.

செயல்திறன் வரவு செலவுத் திட்டம்

வரவு செலவுத் திட்டத்தில் செயல்திறன் வரவு செலவுத் திடடம் என்று ஒன்று உள்ளது. இது மரபார்ந்த வரவு செலவுத் திட்டத்திலிருந்து மாறுபட்ட ஒன்றாகும். நிதி ஒதுக்கீடு செய்து, செலவு செய்ய அனுமதிப்பது வரவு செலவுத் திட்டம். ஆனால் வரவு செலவுத் திட்டத்தில் ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட நிதி, அக்குறிப்பிட்ட செயல்திட்டங்களை அந்த நிதியாண்டே செய்து முடிக்க வேண்டுமென செயலூக்கம் தரக் கூடிய வரவு செலவுத் திட்டம் இது. ஒரு துறைக்கு ஒரு கோடி ரூபாய் ஒரு திட்டத்திற்கு ஒதுக்கப்பட்டால், அந்தத் தொகையை அந்த நிதியாண்டில் செலவிட வேண்டும். எந்த திட்டம் ஒதுக்கிடப் பட்டதோ, அந்தத் திட்டம் அந்த நிதியாண்டில் முடிக்கப்பட வேண்டும். எனவே நிதியானது அந்த திட்டத்திற்கெனவே ஒதுக்கப்படும். எனவே வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிக்கும் போது மிகக் கவனமாக, துல்லியமாக திட்டம் தயாரிக்கப்பட வேண்டும். திட்டத்தை சிறுசிறு பிரிவுகளாகச் செயல் திட்டங்களை உருவாக்கி, ஒவ்வொரு செயல் திட்டத்திலும் உள்ள பணிகள் அல்லது செயல்கள் அனைத்தும் வரையறுக்கப்படும். எனவே நிதியானது செயல்கள், செயல் திட்டங்கள் என்னென்னவோ அவற்றிற்கெல்லாம் தேவையான நிதியை ஒதுக்கும். அந்நிதி மூலம் அந்தச் செயல்களைச் செய்து விட்டால், தானாகவே திட்டம் நிறைவேறிவிடும். எனவே செயல்களில் அடிப்படையில்

செயல்படக் கூடிய வரவு செலவுத் திட்டம் செயல்திறன் வரவு செலவுத் திட்டம்.

செயல்திறன் வரவு செலவுத் திட்டத்தில் மற்றுமொரு சிறப்பம்சம் யாதெனில், நிதி ஒதுக்கீடு துறைகளின் செயல்பாட்டிற்கேற்பவே செய்யபடும். உதாரணமாக, ஒரு துறைக்கு 10 கோடி ரூபாய் ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்டிருந்த போது, அந்தத் துறை அந்த ஆண்டில் 7 கோடிதான் செலவழித்திருக்கிறது என்றால், அடுத்த ஆண்டு அந்தத் துறைக்கு 7 கோடிதான் ஒதுக்கப்படும். ஏனெனில் அந்தத் துறையின் செயல்திறன் அல்லது நிர்வகிக்கும் திறன் 7 கோடிதான் ஆகும். அதே நேரத்தில் ஒரு துறை 10 கோடி ஒதுக்கப்பட்டு, 8 மாதத்தில் அந்தத் தொகையைச் செலவழித்துவிட்டால், அடுத்து ஆண்டு அந்தத் துறைக்கு 10 கோடிக்குமேல் அதிகப் படியாக நிதி ஒதுக்கீடு செய்யபடும். எனவே தான் துறைகள் நிர்வாகச் செயல்களைப் போட்டி போட்டுக் கொண்டு செய்வதற்கு இந்த வரவு செலவுத் திட்டம் பயன்படுகின்றது. ஒதுக்கப்பட்ட நிதியானது செலவழிக்கப்படாமல், ஆண்டு இறுதியில் மொத்தத் தொகையோடு சேர்வதால் எந்தப் பயனும் இல்லை. வரி அதிகமாக விதித்து, வசூலித்து கருவூலத்தில் இருப்பது விரும்பத்தக்கது அல்ல. மாறாக, வரியைக் கூட குறைத்து விதித்திருக்கலாமோ என்று கூட நினைக்கத் தோன்றும். எனவே மக்களுக்குத் தேவையான பணிகளை விரைவாகச் செய்வதற்கு வாய்ப்பளிக்கக் கூடிய வரவு செலவுத் திட்டம் இது.

வரவு ஆதாரங்கள்

அரசாங்க வருவாய் ஆதாரங்கள் நேரடி, மறைமுக வரிகள் மூலமாக வருவாய் ஈட்டுகின்றன. அவை:

நேரடி வரிகள்

நேரடி வரிகளில் இடம்பெறக் கூடிய வரிகள் கீழ்க்கண்டனவாகும்.

1. தனிநபர் வருமான வரி
2. கம்பெனி வரி
3. சொத்து வரி
4. பரிசில் வரி
5. மூலதன மேம்பாட்டுவரி
6. வட்டி வரி
7. சொத்துரிமை வரி
8. சேவை வரி

மறைமுறை வரிகள்

1. சுங்கவரி
2. கலால் வரி
3. நிதி சேவைகள் - தான் நாணயம், நாணயம் மற்றும் நாணய மையங்கள், இந்திய பாதுகாப்பு அச்சகம்
4. வட்டி வருவாய்கள் - மாநில கடன் வட்டி, இரயில்வே அஞ்சல் பிற வட்டிகள்
5. பொதுத்துறை நிறுவன இலாபம் மற்றும் ஈவுத்தொகைகள்
6. பொதுச் சேவை – சமூக சமுதாயப் பணி, பொருளாதார பணி மற்றும் மானியம் மற்றும் பிற பங்களிப்புக்கள்.

மத்திய அரசாங்கம் தனிநபர் வருமானவரி மற்றும் சுங்க வரி ஆகியவற்றை மாநில அரசாங்கத்திற்கு பகிர்ந்தளிக்கவேண்டும். மத்திய விற்பனை வரி முழுவதும் மாநிலத்திற்கு வழங்கப்பட வேண்டும். மத்திய அரசாங்கத்தின் நிகரவருவாயானது மொத்த வருவாயோடு கணக்கிடும்போது மிகவும் குறைவாக உள்ளது. எனவே 8-ம் அரசியலமைப்புத் திருத்தத்தின்படி, ஒரு குறிப்பிட்ட விழுக்காடு நிதியை மாநிலங்களுக்கு ஒதுக்கீடு செய்ய வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது.

11வது நிதி ஆணையம் பரிந்துரைப்படி 28 விழுக்காடு மொத்த வருவாய் மாநிலங்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றது. இதனை 12வது நிதி ஆணையம் 30.5 விழுக்காடாக அதிகரித்துள்ளது. 1951 முதல் 1991வரை நேரடி வருவாயை ஆராய்ந்தால், 36 விழுக்காடு வருவாய் 16ஆகக் குறைந்துள்ளது. ஆனால் மறைமுக வரிகள் 64 விழுக்காட்டிலிருந்து 84 ஆக அதிகரித்துள்ளது. ஆனால் இவற்றின் அளவு 2001-2002ல் 37:63 ஆகவும், 2006-2007ல் 48:52 ஆகவும் மாறியுள்ளது. வரியில்லா

வருவாய் 890 கோடியாக 1970-71ல் இருந்தது 2006-2007ல் 76,260 கோடியாக அதிகரித்துள்ளது.

வளர்ந்து வரும் நாடுகளில் மூலதனம் திரட்டல் என்பது அவசியமான ஒன்று. நாட்டின் பொருளாதார சமூக வளர்ச்சிக்கு அத்தியாவசியமாகத் திகழ்வது மூலதனம். இம்மூலதனம் கட்டமைப்பு வசதிகளை உருவாக்குவதற்குத் தேவை. கட்டமைப்பு வசதிகள் உடனடியாக முழுப்பயனையும் தராது. படிப்படியாக தொடர்ந்து நீண்ட காலத்திற்குப் பின்னர் கூட பலனைத் தரவல்லது. கட்டமைப்பு வசதி என்பதில் எரிசக்தி, போக்குவரத்து, செய்தித் தொடர்பு, வங்கி, அறிவியல் மற்றும் தொழில்நுட்ப வளர்ச்சி என அனைத்தும் ஒன்று சேர்ந்து இருக்கக் கூடியது. உதாரணமாக, மின்வசதி செய்துதர லட்சம் கோடி முதலீடு செய்யப்பட வேண்டியிருக்கும், அவ்வளவு தொகையை உடனே பயனீட்டாளர்களிடமிருந்து பெற முடியாது. எனவேதான் அரசாங்கம் தன்னுடைய செயல்களுக்கு பல்வேறு அமைப்புக்களிடமிருந்தும் நிதியைப் பெறும்.

நிதி மூலதனம் திரட்டல் கீழ்க்கண்ட செயலா யுபநஉைநள மூலமாகத் திரட்டப்படுகின்றன. அவை,

1. வகை வங்கிகள்
2. கூட்டுறவு வங்கிகள்
3. நிதி நிறுவனங்கள்
4. வெளிநாட்டுக் கடன் மற்றும் உதவிகள்
5. திட்டங்கள்
6. அரசாங்கம்
7. சிறுசேமிப்பு
8. தனியார் துறை

வங்கிகள் கடன் வழங்குதல், வீட்டுக் கடன் பரஸ்பர நிதி, தொழில்நுட்பம் போன்றவற்றின் மூலமாக நிதியைத் திரட்டுகின்றன. பெறுகின்ற வைப்புத் தொகை வழங்குகின்ற கடன் மூலமாகவே, வங்கிகள் அதிகமாக இலாபம் ஈட்டுகின்றன. அந்த இலாபம் நாட்டின் வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. வங்கிகள் போலவே கூட்டுறவுச் சங்கங்கள் கிராமப்புற மேம்பாட்டிற்கு பெரிதும் உதவுவதோடு, அவை ஈட்டும் இலாபம் மக்களுக்குப் பயன்படுகின்றது.

சிறுதொழில்கள் மேம்பாடடையவும், தொழில் வளர்ச்சி பெருகவும் அரசாங்கம் ஏராளமான நிதிநிறுவனங்களை ஏற்படுத்தியுள்ளன. இவை NABARD தேசிய விவசாய மற்றும் கிராமப்புற வங்கி, அகில இந்திய அளவிலும், மாநில அளவிலும், (LIC) ஆயுள் காப்பீட்டுக் கழகம் போன்ற நிறுவனங்கள் செயல்பட்டு வருகின்றன. வெளிநாடுகளிலிருந்து பெறும் கடன் அதிகமென்ற அச்ச உணர்வு கூட ஏற்படுகின்றது. திட்டமிடலின் மூலமே நாட்டின் வளர்ச்சியைத் துரிதப்படுத்த

முடியுமென்பதால், திட்டங்களுக்குரிய தொகை திரட்டுவதற்கு திட்டங்கள் உதவுகின்றது. அரசாங்கம், வரிவிதித்தல், பற்றாக்குறை நிதி, கடன் திரட்டல் போன்றவற்றின் மூலம் நிதியைத் திரட்டுகின்றது. மக்களின் சிறுசேமிப்பு நாட்டின் வளர்ச்சியின் அச்சாணி மக்கள் சேமிக்கும் நிதி அரசாங்கத் திட்டங்களுக்கு பயன்படுகிறது. இது தவிர, தனியார் துறை பங்கு வெளியீடுகள் மூலமாக நிதியைத் திரட்டி வருகின்றது.

2010-2011ம் ஆண்டிற்கான மத்திய வரவு செலவுத் திட்டத்தின் வரவினங்களைப் பார்ப்போம்.

வருவாய் வரவுகள் 2008-2009ல் ரூ.5,40,259 கோடிகள். 2009-2010 வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீடு 6,14,497 கோடிகள், இது 5,77,294 கோடிகளாக திருத்திய 2009-2010 மதிப்பீடாகும். 2010-2011 ஆண்டிற்கான வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீட்டுத் தொகை 6,82,212 கோடிகள் ஆகும். வரி வருவாய் 2008-2009ல் 4,43,319 கோடிகள் வரியில்லாத பிற வருவாய் 96,940 கோடிகளாக இருந்தது. 2009-2010 வரவு செலவுத் திட்டமதிப்பீட்டில் 4,74,218 கோடிகள் வரி வருவாயும் 1,40,279 கோடிகள் வரியில்லா பிற வருவாயும் இடம் பெற்றுள்ளன. 2010-2011ல் வரிவருவாய் 5,34,094 கோடிகளும் பிற வரியில்லா பிற வருவாய் 1,48,118 கோடிகள் ஆகும்.

முதலீட்டு வருவாய் (Capital Revenue) இனங்களைப் பார்த்தால், கடன்களை வசூலித்ததால் 6139 கோடியும், பிற வருவாயினங்கள் 566 கோடிகள், தவிர பொதுமக்களிடமிருந்து பெற்ற கடன்கள் மற்றும் பிற வகைகளில் திரட்டிய, அரசுக்கு கிடைக்க வேண்டிய பொறுப்புத் தொகை ரூ.3,36,992 கோடிகளாக மொத்தம் ரூ.8,83,956 கோடிகளாகும். மொத்தத்தில் இரண்டு வருவாயினங்களையும் சேர்த்தால் ரூ.8,83,956 கோடிகளாகும்.

முதலீட்டு வருவாய் 2009-2010ல் வரவு செலவுத் திட்டமதிப்பீட்டில் கடன்களை வசூலித்தது வாயிலாக ரூ.42,225 கோடியும், பிற வருவாயினங்கள் 1,120 கோடியும் பொதுமக்களிடமிருந்து திரட்டிய தொகை மற்றும் அரசுக்கு வரவேண்டிய இனங்களாக ரூ.4,00,996 கோடியுமாக மொத்தம் ரூ.10,20,838 கோடி. இது 2009-2010ல் திருத்திய மதிப்பீட்டில் ரூ.10,21,547 கோடியாக அதிகரித்தது. அதில் ரூ.4,254 கோடி கடன்கள் திரட்டியது. ரூ.25,958 கோடி பிற வருவாயினங்கள், பொதுமக்களிடமிருந்து திரட்டியது அரசுக்கு வரவேண்டியது ரூ.4,14,041 கோடி மொத்தம் ரூ.10,21,547 கோடி ஆகும்.

2010-2011ல் முதலீட்டு வருவாய் ரூ.11,08,749 கோடியாக அதிகரிக்கப்பட்டுள்ளது. கடன்கள் வசூலித்தது ரூ.5,129 கோடி பிற வருவாய் ரூ.40,000 கோடி மற்றும் பொதுமக்களிடமிருந்தும் அரசு வருவாயும் ரூ.3,81,408 கோடி. ஆக மொத்தம் ரூ.11,08,749 கோடிகளாகும்.

பொதுக்கடன்

அரசாங்கம் தனது செலவுகளுக்காக பொதுமக்களிடமிருந்தும், வெளிநாடுகளிலிருந்தும் பெறும் கடன் பொதுக்கடன் ஆகும். அரசாங்கம் அதிகமான வரிவிதிப்பு மூலம் வருவாய் திரட்டி செலவு செய்வதைக் காட்டிலும், பொதுமக்களிடமிருந்தும் வெளிநாடுகளிலிருந்தும் கடன் பெறுகின்றது. மரபார்ந்த அரசாங்கங்கள் வருவாய்க்குட்பட்டு செலவு செய்தன. ஆனால் தற்போது அரசுப் பணிகள் அதிகரித்துள்ளதாலும். நல்வாழ்வு அரசை உருவாக்குவதாலும் ஏராளமான செலவுகள் செய்யப்பட வேண்டியுள்ளது. மேலும் நாட்டின் பொருளாதார வளர்ச்சியைத் துரிதப்படுத்தும் முயற்சியிலும் அரசாங்கம் ஈடுபடுவதால், பொதுக்கடன் அவசியமாகின்றது. நாட்டின் கட்டுமானப் பணிகள் அதிகமாகச் செய்யப்பட வேண்டியுள்ளதால், பொதுக்கடன் மூலமாக, மேற்படி பணிகளை அரசாங்கம் செய்து வருகின்றது. தனியார்களிடம் அரசாங்கம் கடன் பெறுவதால், தனியார்கள் இரண்டு வழிகளில் பயன் அடைகின்றனர். முதலாவதாக அவர்கள் கொடுத்த பணத்திற்கு வட்டி கிடைக்கின்றது. இரண்டாவதாக, நாட்டின் வளர்ச்சிக்கு அக்கடன் உதவுவதால், நாட்டின் வளர்ச்சிக்கும் தனியார்கள் பங்களித்து உதவுவதோடு, பயனுறவும் செய்கின்றனர்.

பொதுக்கடன் திரட்டும் வழிவகைகள் பல உள்ளன. தனிநபர்கள் அரசாங்கம் வெளியிடும் பத்திரங்கள், உண்டியல்கள் போன்றவற்றில் தாங்களாகவே எந்தவித கட்டாயத்திற்குள்ளாகாமல் விரும்பியே அரசாங்கத்திற்குக் கடன் வழங்குகின்றனர். அதாவது பத்திரங்கள் போன்றற்றில் முதலீடு செய்கின்றனர். தவிர, வெளிநாடுகளிலிருந்து பெறும் கடன்கள், பொதுக்கடனில் இடம் பெறும் பொதுமக்களிடமிருந்து அதாவது தனிநபர்கள், நிதிநிறுவனங்கள், வணிக வங்கிகள் மற்றும் மைய வங்கி ஆகியவற்றிலிருந்து அரசாங்கம் கடன் பெறுகின்றது. அரசாங்கம் கடன் திரட்டும் பொழுது, நிதிச்சிக்கல் ஏதேனும் வராதவகையில் கடன்களைத் திருப்பிக் கொடுக்கவும், உரிய வட்டியினைச் செலுத்தும் வகையில் கடன்கள் திரட்டப்படுகின்றன. கடன் திரட்டுவதால் நாட்டின் பொருளாதாரம் பாதிக்காத வகையில் அரசாங்கம் பார்த்துக்கொள்ளும். அதே சமயம் பொதுக்கடன்களைக் குறைக்கும் பொழுதும் கவனமாக பொருளாதாரப் பாதிப்பு அதாவது பணவீக்கம் போன்ற பாதிப்பு வராத அளவில் பார்த்துக்கொள்ள வேண்டும். பணவீக்கம் என்பது அதிகமான சேமிப்புக்கள் பெற்று, உடனே கடனைச் செலுத்தும் போது ஏற்படும் நிலை பணவீக்கம். எனவே கடன் கொள்கையானது நிதிக் கொள்கையோடு இணைந்து செயல்படும் முறை கடைப்பிடிக்க வேண்டும். வெளிநாட்டுக் கடனால் அரசின் நடப்பு வருவாயில் இழப்பு ஏற்படலாம். உதாரணமாக, வெளிநாட்டுக் கடன்

வருவாயில் ரூபாய்க்கு 26 விழுக்காடாகவும், வெளிநாட்டுக் கடனிற்கு வழங்கப்படும் வட்டி செலவில் ஒரு ரூபாய்க்கு 24 பைசாவாகவும் ஆண்டு வரவு செலவுத் திட்டத்தில் காட்டப்படுவதால், அரசின் வருவாய் மற்றும் செலவு வெளிநாட்டுக் கடனின் தன்மையைப் பிரதிபலிக்கின்றதல்லவா.

உள்நாட்டுக் கடன் இந்தியாவில் நான்கு வகைகளில் திரட்டப்படுகின்றது. அவை ரூபாய் மூலம் கடன்கள், கருவூலப்பத்திரங்கள், சிறு சேமிப்புக்கள், ஏனைய கடன்கள். ஏனைய கடன்கள் என்பது அரசாங்க நிதியில் சேர்க்கப்படாத சேமிப்பு நிதிபத்திரங்கள் இல்லாத கடன்கள். அதாவது வருங்கால வைப்பு நிதி, அஞ்சல் காப்பீடு, ஆயுள் காப்பீடு போன்றவை மூலம் திரட்டப்படும் கடன்களாகும்.

பொதுக்கடனை திருப்பிச் செலுத்தும் வழிமுறைகள் சில உள்ளன. முதலாவதாக மறுகடன் முறை. ஒரு கடனை வரையறுத்த காலக் கட்டத்தில் செலுத்தவில்லையேல், புதிய கடன் ஒன்றைத் திரட்டி முன்னர் உள்ள கடனைச் செலுத்துவது. அரசிடம் உபரியாக பணம் இருந்தால் சந்தையில் வரும் கடன் பத்திரங்களை அரசாங்கம் வாங்குவதன் மூலம் பொதுக்கடனைக் குறைக்கலாம். கடனைத் திருப்பிக் கட்டுவதற்கென ஒரு நிதியை அரசு உருவாக்கும். இந்நிதியில் ஆண்டு முழுவதும் சேரும் நிதியைக் கொண்டு கடனைச் செலுத்தும். இது கடன் கழிவு நிதி என்று பெயர். பொதுவாக பெட்ரோல் மீது விதிக்கப்படும் வரி போன்றவை இதில் இடம் பெறும் வெளிநாட்டுக் கடன்களை வெளிநாட்டுச் செலாவணி மூலமே செலுத்த முடியும். எனவே அரசாங்கம் ஏற்றுமதியை அதிகரித்து, இறக்குமதியைக் குறைத்து வெளிநாட்டுச் செலவாணியை ஈட்டமுடியும். இதுதான் வெளிநாட்டுக் கடனைத் திரும்பச் செலுத்தும் சிறந்த முறையாகும். அரசாங்கம் தன்னுடைய வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்காக கடன்களைத் திரட்டும் முறை பல காலமாக இருந்து வந்துள்ளது. ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட எல்லைக்குள் தான் கடன் திரட்ட வேண்டும் ஆங்கிலேயர் ஆட்சிக் காலத்தில் போர் செலவுகளுக்காக கடன் திரட்டப்பட்டது. ஆனால் இந்தியா சுதந்திரம் பெற்ற பின்னர் கடன்கள் அனைத்தும் ஆக்கபூர்வ வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்காகவே திரட்டப்படுகின்றன. நீர்த்தேக்கங்கள் பல ஏற்படுத்துவதற்கும், இரயில்வே வசதி செய்து கொடுக்கவும் பெரிய அளவில் கடன்கள் திரட்டப்பட்டன. 1939ம் ஆண்டில் 1200 கோடி ரூபாய் கடன் திரட்டப்பட்டது. இதில் 925 கோடி ரூபாய் வருவாய் திரட்டும் பணிகளில் செலவிடப்பட்டன. பிற உற்பத்திசாரா செலவினங்களுக்கு செலவிடப்பட்டது. இந்த 1200 கோடியில் உள்நாட்டில் பொதுமக்களிடமிருந்து திரட்டப்பட்ட கடன் ரூ.730 கோடி வெளிநாடுகளிலிருந்து திரட்டப்பட்ட கடன் ரூ.470 கோடி ஆகும்.

இரண்டாம் உலகப்போரின் பொழுது, போர் செலவுகளுக்காகவும், பாதுகாப்புச் செலவு போன்றவற்றிற்காக அரசாங்கம் 1940 கோடி கடன் திரட்டியது. 3 விழுக்காடு வட்டி வீதத்தில் இக்கடன் திரட்டப்பட்டது இந்தியா சுதந்திரம் பெற்ற பின்னர், பல குறிக்கோள்களை அடைய நல்வாழ்வு அரசாங்கமாக வளர்ச்சித் திட்டங்களை நிறைவேற்ற இந்திய அரசாங்கம் கடன்கள் திரட்டியது. ஆரம்ப காலத்தில் பொதுமக்களின் சேமிப்பு மற்றும் சந்தையிலிருந்து கடன் திரட்டப்பட்டது. இந்தியப் பொருளாதாரத்தை மேம்படுத்தும் கண்ணோட்டத்தில் கடன்கள் திரட்டப்பட்டன. பொதுக்கடன் என்பதை இரண்டு வழிகளில் திரட்டலாம். ஒன்று உள்நாட்டுக்கடன், மற்றொன்று வெளிநாட்டுக் கடன். உள்நாட்டுக் கடனில் இடம்பெறக் கூடியது சந்தையிலிருந்து பெறும் கடன், பத்திரங்கள், கருவூல இரசீதுகள் போன்றவற்றின் மூலமும், உலகவங்கி, ஆசிய வளர்ச்சி வங்கி, பன்னாட்டு நிதி ஆணையம் போன்றவற்றில் இருந்து வட்டியில்லா பத்திரமில்லா வகையில் பெறும் இனங்கள் உள்நாட்டுக் கடனில் இடம் பெறும் வெளிநாட்டுக் கடன் வெளிநாடுகளிலிருந்து பெறுகின்ற கடன்களாகும்.

அரசாங்கம் தன்னுடைய வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்காக கடன்களைத் திரட்டும் முறை பல காலமாக இருந்து வந்துள்ளது. ஒரு வரையறுக்கப்பட்ட எல்லைக்குள் தான் கடன் திரட்டவேண்டும். ஆங்கிலேயர் ஆட்சிக் காலத்தில் போர் செலவுகளுக்காக கடன் திரட்டப்பட்டது. ஆனால் இந்தியா சுதந்திரம் பெற்ற பின்னர் கடன்கள் அனைத்தும் ஆக்கபூர்வ வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்காகவே, திரட்டப்படுகின்றன. நீர்த்தேக்கங்கள் பல ஏற்படுத்துவதற்கும், இரயில்வே வசதி செய்து கொடுக்கவும் பெரிய அளவில் கடன்கள் திரட்டப்பட்டன. 1939 ஆம் ஆண்டில் 1200 கோடி ரூபாய் கடன் திரட்டப்பட்டது. இதில் 925 கோடி ரூபாய் வருவாய் ஆதாரம் திரட்டும் பணிகளில் செலவிடப்பட்டன. பிற உற்பத்திசாரா செலவினங்களுக்கு செலவிடப்பட்டது. இந்த 1200 கோடியில் உள்நாட்டில் பொதுமக்களிடமிருந்து திரட்டப்பட்ட கடன் ரூ730 கோடி, வெளிநாடுகளிலிருந்து திரட்டப்பட்ட கடன் ரூ470 கோடி ஆகும்.

இரண்டாம் உலகப்போரின் பொழுது, போர் செலவுகளுக்காகவும், பாதுகாப்புச் செலவு போன்றவற்றிற்காக அரசாங்கம் 1940 கோடி கடன் திரட்டியது. 3 விழுக்காடு வட்டி வீதத்தில் இக்கடன் திரட்டப்பட்டது. இந்தியா சுதந்திரம் பெற்ற பின்னர், பல குறிக்கோள்களை அடைய, நல்வாழ்வு அரசாங்கமாக வளர்ச்சித் திட்டங்களை நிறைவேற்ற இந்திய அரசாங்கம் கடன்கள் திரட்டியது. ஆரம்ப காலத்தில் பொதுமக்களின் சேமிப்பு மற்றும் சந்தையிலிருந்து கடன் திரட்டப்பட்டது. இந்தியப் பொருளாதாரத்தை மேம்படுத்தும் கண்ணோட்டத்தில் கடன்கள்

திரட்டப்பட்டன. பொதுக்கடன் என்பதை இரண்டு வழிகளில் திரட்டலாம். ஒன்று உள்நாட்டுக் கடன், மற்றொன்று வெளிநாட்டுக் கடன், உள்நாட்டுக் கடனில் இடம்பெறக் கூடியது சந்தையிலிருந்து பெறும் கடன், பத்திரங்கள் (Bonds), கருவூல இரசீதுகள் Bills போன்றவற்றின் மூலமும், உலகவங்கி, ஆசிய வளர்ச்சி வங்கி, பன்னாட்டு நிதி ஆணையம் போன்றவற்றில் இருந்து வட்டியில்லா, Non-Negotiable பத்திரமில்லா வகையில் பெறும் இனங்கள் உள்நாட்டுக் கடனில் இடம் பெறும் வெளிநாட்டுக் கடன் வெளிநாடுகளிலிருந்து பெறுகின்ற கடன்களாகும்.

செலவின வகைகள்

அரசாங்கம் பொதுநல அரசாங்கமாகச் செயல்படுவதால் ஏராளமான செலவுகள் செய்து வருகின்றது. மத்திய அரசாங்கத்தின் செலவுகள் குறிப்பாக வருவாயினச் செலவுகள் மிகவும் அதிகரித்துள்ளன. வருவாய்ச் செலவுகள், சிவில் செலவுகள், பாதுகாப்பு செலவுகள், மாநிலங்களுக்கு வழங்கும் மானியத்தொகை ஆகியன 1987-1988ம் ஆண்டுவரை வருவாயினச் செலவுகளென மூன்றாக வகைப்படுத்தப்பட்டன. இதுவே வளர்ச்சிச் செலவினங்கள், பாதுகாப்பு செலவினங்கள் மற்றும் பிற செலவினங்களென பிறிதொரு வரையிலும் வகைப்படுத்தப்பட்டன. இது 1987-1988ம் ஆண்டு முதல் திட்டச் செலவுகள் மற்றும் திட்டமிடாச் செலவுகள் என இரண்டாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. திட்டமிடாச் செலவுகள் மறுபடியும் வருவாய்ச் செலவினங்கள் மற்றும் மூலதனச் செலவினங்கள் என இரண்டாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன.

வருவாய்ச் செலவினங்களில் உள்ள செலவுகள் முறையே கடன்களுக்குரிய வட்டியைச் செலத்துதல், பாதுகாப்புச் செலவினங்கள், உணவு, உரம் மற்றும் ஏற்றுமதிக்குரிய மானிய உதவிகள், விவசாயக் கடன்களை இரத்து செய்தல், அஞ்சல்துறைக் குரிய செலவுகள் போன்றவை அடங்கும். பொதுநிருவாகச் செலவுகள் வரிவசூலித்தல், வெளிநாட்டு விவகாரங்கள் நிருவாகப் பணிகள், கல்வி, சுகாதாரம், வேளாண்மை, தொழில்கள், தொடர்புத்துறை, அறிவியல் தொழில் நுட்பம் போன்ற துறைகளுக்கான செலவுகள். பின்னர் மாநிலங்களுக்கும், யூனியன் பிரதேசங்களுக்கும் வழங்கப்படும் மானிய உதவி போன்றவை அடங்கும், பாதுகாப்பு மூலதனச் செலவுகள், பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் மாநிலங்கள், யூனின் பிரதேசங்கள் மற்றும் வெளிநாடுகளுக்கு கொடுக்கும் கடன் போன்றவை மூலதனச் செலவுகளாகும். திட்டச் செலவுகள் என்பது மத்திய திட்டங்களுக்கு ஏற்படக் கூடிய செலவுகளாகும். விவசாயம், கிராமப்புற வளர்ச்சி, நிர்ப்பாசனம், தொழில்கள், சக்தி, போக்குவரத்து, தொடர்புகள் அறிவியல், தொழில்நுட்பம், சுற்றுப்புறச் சூழல் போன்ற பிரிவுகளுக்கு வழங்கப்படும் நிதி திட்டச் செலவுகளாகும். தவிர, மாநில, யூனியன் பிரதேசங்களுகளின் திட்டங்களுக்கு மத்திய அரசு உதவியும் திட்டச் செலவாகும்.

இந்திய சுதந்திரம் பெறுவதற்கு முன்னர் ஆங்கிலேய அரசாங்கம் பாதுகாப்பு, நிருவாகம் ஆகியவற்றிற்கு மட்டும்தான் செலவு செய்தது. இந்திய சுதந்திரத்திற்குப் பின்னர் ஏராளமான பொருளாதார மேம்பாட்டு நடவடிக்கைகளில், அரசாங்கம் இறங்கியதால், செலவுகள் மிகவும் அதிகரித்துள்ளன. 1950-51ல் 350 கோடியாக இருந்த வருவாய் செலவினம் 2006-2007ல் 4,88,190 கோடியாக அதிகரித்துள்ளது.

அரசாங்கத்தின் செலவுகள் தொடர்ந்து அதிகரித்துக் கொண்டே வருகின்றன. மக்கள் நல்வாழ்வு அரசாங்கமாக இருக்கின்ற காரணத்தால் ஏராளமான வளர்ச்சித் திட்டங்களை மேற்கொள்ள வேண்டியுள்ளது. நாட்டின் பாதுகாப்பு எப்போதுமே பலமாக இருக்க வேண்டுமென்ற காரணத்தால், பாதுகாப்புச் செலவும் அதிகரித்துள்ளது. உரம், உணவு போன்றவற்றிற்கு அரசாங்கம் அளித்து வரும் மானிய உதவியும் மிக அதிகமாக உள்ளது. கடன்பெற இந்த மாதிரி மானிய உதவி நிறுத்தப்பட வேண்டுமென்ற வலியுறுத்தலையும் பொருட்படுத்தவில்லை. ஏனெனில் மானிய உதவி வழங்கப்படவில்லையேல், மேற்படி நிறுவனங்கள் செயல்பட முடியாத நிலை ஏற்பட்டுவிடும். நாம் பெற்ற கடன்களுக்கு செலுத்தும் வட்டியும் தொடர்ந்து அதிகரித்துக் கொண்டுதான் உள்ளது.

அரசாங்கத்தின் செலவுகள் திட்டச்செலவுகள், திட்டமிடல் செலவுகள் என இரண்டாகப் பிரிக்கலாம். திட்டச் செலவுகள் என்பது வருவாய் கணக்கிலும், மூலதனக் கணக்கிலும் செய்யப்படக்கூடிய செலவுகளாகும். 2008-2009ல் உள்ள செலவுகள் பற்றிக் காண்போம். திட்டச் செலவுகள் வருவாய் கணக்கில் செலவிடப்பட்டது. ரூ.2,34,774 கோடி மூலதனக் கணக்கில் செலவிடப்பட்டது. ரூ.40,461 கோடி, ஆக மொத்தம் ரூ.2,75,235 கோடியாகும். திட்டமிடாச் செலவுகளில் வட்டி மட்டும் செலுத்தியது ரூ.1,94,204 கோடி, பிற மூலதனக் கணக்கில் செலவிடப்பட்டது ரூ.49,697 கேடி வருவாய்க கணக்கில் செலவிடப்பட்டது ரூ.5,59,094 கோடி ஆக மொத்தம் ரூ.6,08,721 கோடிகள். இரண்டும் சேர்த்தால் செலவுத் தொகை ரூ.8,83,956 கோடி. இதில் வருவாய்ச் செலவினங்கள் ரூ.7,93,798 மூலதனச் செலவினங்கள் ரூ.90,158 கோடியாகும். 2009-2010 வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீட்டில் திட்டச் செலவுகள் ரூ.3,25,149 கோடி திட்டமிடாச் செல்வுகள் ரூ.6,95,689 கோடி மொத்தம் ரூ.10,20,838 கோடி. திருத்திய 2009-2010 வரவு செலவுத் திட்டத்தில் செலவுகள் ரூ.10,21,547 கோடிகள். இதில் திட்டச் செலவு ரூ.7,06,371ம் திட்டமிடாச் செலவுகள் ரூ.3,15,176 கோடி ஆகும். 2010-2011ம் ஆண்டின் வரவு செலவுத் திட்டமதிப்பீட்டில் திட்டச் செலவுகள் ரூ.3,73,092 கோடி. இதில் வருவாய்க் கணக்கில் ரூ.3,15,125 கோடியும் மூலதனக் கணக்கில் ரூ.57,967 கோடியும் அடங்கும். திட்டமிடாச் செலவுத் தொகை ரூ.11,08,748 கோடிகள். வருவாய்க் கணக்கில் ரூ.6,43,664 கோடிகளும், வட்டிச்செலுத்தியது ரூ.2,4,664 கோடிகள். மூலதனக் கணக்கில் ரூ.6,92,508 கோடிகளுமாகும். எனவே செலவுகள் திட்டச் செலவுகள், திட்டமிடாச்செலவுகள் என்பது தெளிவாக வரையறுத்து, தொகைகள் செலவிடப்படுகின்றன.

2010-2011ம் ஆண்டின் நிதிப்பற்றாக்குறையைக் காண்போம். வருவாய்ப் பற்றாக்குறை ரூ.6,82,212 வருவாயிலிருந்து ரூ.6,82,212 கோடி. செலவுகள்

ரூ.9,58,724 கோடிகளில் கணக்குப்பார்த்தால் ரூ.2,76,512 கோடிகள் வருவாய் பற்றாக்குறையாகும். நிதிப்பற்றாக்குறை 2010-2011ம் ஆண்டில் ரூ.3,81,408 கோடி ஆகும். அதாவது அரசாங்கம் பொதுமக்களிடமிருந்து திரட்டுகின்ற வருவாயும் பிற வரவேண்டிய அரசு வருமானமும் நிதிப் பற்றாக்குறைக்காக திரட்டப்படக்கூடியதாகும். ஆரம்பப்பற்றாக்குறை என்பது அரசுக்கு திரட்டவேண்டிய நிதியிலிருந்து அதாவது 2010-2011ல் அதாவது ரூ.3,81,408லிருந்து வட்டி செலுத்தக் கூடியதைக் கழித்தால் அதாவது 2010-2011ல் வட்டி செலுத்த வேண்டியது ரூ.2,48,664 ஐக் கழித்தால் ரூ.1,32,744 கோடியானது ஆரம்ப பற்றாக்குறையாகும். வருவாய்ப் பற்றாக்குறை, நிதிப்பற்றாக்குறை, ஆரம்பப் பற்றாகுறை ஆகியவற்றைத் தெளிவாக தெரிந்து கொண்டோம்.

பற்றாக்குறை நிதி

அரசின் செலவுகளுக்கு போதுமான நிதியில்லாதிருந்தால், அரசாங்கம் பிற வழிகளில் நிதியைப் பெறுவது பற்றாக்குறை நிதியாகும். இந்திய அரசாங்கம் சந்தை மற்றும் சிறுசேமிப்பு ஆகியவற்றின் மூலம் இப்பற்றாக்குறை நிதியைத் திரட்டுகின்றது. பற்றாக்குறை நிதியில், முதலாவதாக வருவாய் பற்றாக்குறை என்பதைப் பார்ப்போம். அரசாங்கம் செலவழித்து வரும் செலவுகளைக் காட்டிலும் வருவாய்க் குறைவாக இருந்தால் அது வருவாய் பற்றாக்குறை. இந்தியாவில் 1970ம் ஆண்டு வரையிலும் வருவாய் உபரியாகத்தான் இருந்து வந்துள்ளது. அதற்குப்பின்னர் அரசாங்கத்தின் செலவுகள் அதிகரித்தது இச்செலவுகள் குறிப்பாக பொதுநிருவாகம் பாதுகாப்பு, கடனிற்குரிய வட்டி ஆகிய திட்டமிடாச் செலவுகள் அதிகரித்ததால் வருவாய் பற்றாக்குறை ஏற்பட்டுள்ளது. இரண்டாவதாக, வரவு செலவுத் திட்ட பற்றாக்குறை இது ஒட்டுமொத்த வரவு – செலவுகளில், செலவு அதிகரிப்பதால் உருவாகக் கூடியது. இந்த வரவு செலவுத் திட்டம் பற்றாக்குறை நிதியில் உள்நாட்டு, வெளிநாட்டுக் கடன்கள் இடம் பெறாது. மூன்றாவதாக, நிதி பற்றாக்குறை என்றால், வருவாய் மற்றும் மூலதன வரவுகள் (உள்நாட்டுக்கடன்) ஆகிய அனைத்தையும் சேர்த்து – செலவினங்களைக் குறைத்தபின்னர், மீதி இருக்கக் கூடியது நிதிப் பற்றாக்குறை. இது ஒட்டுமொத்தமாக எவ்வளவு தொகை கடன்கள் திரட்ட வேண்டுமென வெளிப்படையாகக் கூறக் கூடியதாகும். நான்காவதாக ஆரம்பப் பற்றாக்குறை என்று தற்போது கூறப்பட்டு வருகிறது. இதன் மூலம் நிதிப்பற்றாக்குறையை செலுத்தும் வட்டியைக் கழித்து, கணக்கிடக் கூடியது இந்த ஆரம்பப் பற்றாக்குறை.

அரசாங்கம் திட்டமிட்டு, வளர்ச்சிப் பாதையில் செல்வதால், வரக்கூடிய வருவாய் ஆதாரங்கள் போதுமானதாக இல்லாததால், பற்றாக்குறை நிதி வளர்ச்சிப் பாதையில் செல்கின்றது. வெளிநாட்டுக் கடன், உள்நாட்டுக் கடன் போன்றவற்றை திரட்டி செயல்படுத்தி வருகின்றது. இந்த நிதியானது உண்மையான வளர்ச்சியிலிருந்து செயற்கையான வளர்ச்சி போன்ற வேறுபாடு கொண்டதாகத்தான் இருக்கும். வளர்ச்சியில் மூலப்பொருளோ, திறமையோ, மனிதவளமோ, சாதனங்களோ, இயந்திரங்களோ பங்குபெற்றால்தான் வளர்ச்சியே தவிர, வெறும் நிதியைப் பெற்று பற்றாக்குறையைச் சமாளிப்பது வளர்ச்சிக்கு முற்றிலும் உதவாது. இதனால் விலைவாசி ஏறும், மக்களின் கடன் சுமை அதிகரிக்கும். இதனால் அரசாங்கம் விலைவாசியைக் கட்டுப்படுத்த நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ள வேண்டும். வருவாய் பற்றாக்குறை அதிகரித்த வண்ணமே இருந்து வருகின்றது. இதற்குக் காரணம் திட்டமிடாச் செலவுகள் அதிகரிப்பதுதான் ஆகும்.

கணக்கு வைப்பும் தணிக்கையும்

அரசாங்கச் செலவுகள் அனைத்தும், செலவுகள் செய்த பின்னர் முறையாகப் பதிவுசெய்து பராமரிக்கப்படவேண்டும். இதுதான் கணக்குவைப்பு என்று பொருள். ஒவ்வொரு செலவும் சட்டபூர்வமாக சட்டமன்றம் அங்கீகரித்த செலவுகளுக்குத்தான் செலவிடப்படவேண்டும். கணக்கு வைப்பு இருந்தால் தான் முறையாக அனுமதித்த செலவுகளுக்குத்தான் செலவிடப்பட்டதென்பதை அறிய முடியும். அரசாங்கத்தின் ஒவ்வொரு பைசாவும் மக்கள் நலனிற்குத்தான் செலவிடப்படவேண்டும். வீணாக நிதியைச் செலவிடக் கூடாது என்பதற்காக கணக்குவைப்பு அவசியமாகிறது. ஆட்சித்துறையில் இருக்கக்கூடிய அரசுப் பணியாளர்கள் நிதியைத் துஷ்பிரயோகம் செய்ய முடியாதபடி தடுக்கக் கூடிய செயல் கணக்கு வைப்பு. பணியாளர்கள் சொந்த விருப்பத்திற்கு ஆட்பட்டு செலவிடக் கூடாது என்பதற்காகவும் கணக்குவைப்பு முறை உள்ளது. கணக்குவைப்பு என்பதை நிதியைக் கட்டுப்படுத்தும் கருவியாகவும் எடுத்துக் கொள்ளலாம். நிதிக் கட்டுப்பாடு கணக்குவைப்பு மூலம் தான் செய்யப்படமுடியும். ஒவ்வொரு ஆண்டும் வருவாயினங்கள் எவை, எவை, செலவினங்கள் எவை, எவை எனும் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளும் கருவியாக இருப்பதுவும் கணக்கு வைப்புத்தான் ஆகும். அரசாங்க நிதி, முறையான செலவுகளுக்குத்தான், சட்டமன்றம் அனுமதித்த செலவுகளுக்குத்தான், நேர்மையாக, துஷ்பிரயோகமின்றி செலவழிக்கப்பட்டதென்பதை வெளிப்படுத்துவது கணக்குவைப்பு.

கணக்குவைப்பு முறை மையப்படுத்தப்பட்டதாக இருக்க வேண்டும். எல்லாக் கணக்குவைப்புகளும் ஓரிடத்தில் அமைந்து இருந்தால் தான் வருவாய் செலவு ஆகியவற்றைத் தெரிந்து கொள்ள இயலும். பரவலாக பல இடங்களில் கணக்குவைப்பு இருந்தால் விரைவாக, முறையாகக் கணக்குகளை சரிபார்க்க முடியாது. இரண்டாவதாக, செலவுகள் செய்த துறை கணக்குகளைப் பதிவு செய்து வைத்துக் கொள்ளவேண்டும். இதே கணக்குகளை பிறிதொரு கணக்குவைப்பு அலுவலகமும் பதிவு செய்து வைத்திருக்க வேண்டும். இது இரட்டைப் பதிவுமுறை என்று பெயர். இது அவசியமான முறையாகப் பல காலங்களாக இருந்து வந்துள்ளது. ஏனெனில் செலவுகளுக்கு பணம் மிகுதியாகக் கொடுத்து விட்டால், வரவுகள் குறைவாக இருந்தால், வரவுகளைத் துரிதப்படுத்த அரசாங்கத்திற்கு இது உதவும். இன்றைய நாளில் ஒரு பதிவு முறையே போதுமானதென்றும், அவசியமில்லாப் பதிவு மற்றொரு இடத்தில் இருக்க வேண்டியதில்லை என்றும் கூறுகின்றனர். மூன்றாவதாக, நிதி வகைப்பாடு செய்யப்பட வேண்டும். அப்போதுதான் வகைப்பாட்டிற்கேற்ப கணக்குகளை எழுதிப் பராமரிக்க எளிதாக இருக்கும். நிதி வகைப்பாடானது, வருவாய்,

கடன், முதல் கணக்கு, செலுத்துதல் என்று மூன்றாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.

ரொக்க கணக்கு வைப்பு, மொத்த கணக்கு வைப்பு என இரண்டு வகையான கணக்கு வைப்புக்கள் உள்ளன. ரொக்க கணக்கு வைப்பு என்றால், நிதியை வாங்கிச் செலவுகள் செய்த பின்னர், பராமரிக்கும் கணக்கு வைப்பு. இது எளிமையாகக் கணக்கு வைக்கும் முறை எனலாம். ஆனால் செலவுகள் அனைத்தையும் இது பிரதிபலிக்காது. ஏனெனில் சில செலவுகளுக்கான அனுமதி பெற கால தாமதப்பட்டிருக்கலாம், சில செலவுகளே செய்வதுவும் தொடர்ந்து சிறிது காலமாகி இருக்கலாம். எனவே தொடர்ந்த செலவுகள் அனைத்தும் ஒட்டு மொத்தமாகப் பராமரிப்பது மொத்த செலவுக் கணக்குகள் ஆகும். இது செலவு முழுவதையும் பிரதிபலிக்கக் கூடிய கணக்கு வைப்பாகும். இது நடைமுறையில் சாத்தியமான கணக்குவைப்பாகும்.

இந்தியாவில் கணக்குவைப்பும் வரவுசெலவுத் திட்ட மதிப்பீடுகள் தயாரிக்கும் வரவு செலவுத் திட்டப் படிவமும் ஒன்றாகவே இருப்பதால், வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீடுகளும் அனுமதியை பாராளுமன்றம் வழங்கிய பின்னர், ஆட்சித்துறையின் மதிப்பீட்டுச் செயல்களை நிறைவேற்றி, கணக்குகளைப் பராமரிக்கின்றனர்.

தணிக்கை

மக்களாட்சியில் பாராளுமன்றம் அரசாங்கத்தின் அனைத்துச் செயல்களுக்கும் பொறுப்பானது. பாராளுமன்றம் கொள்கை வகுத்தல் மட்டுமின்றி, அக்கொள்கைகளைச் செயல்படுத்த உரிய நிதியினை துறைகளுக்கு வழங்கக் கூடியது. பாராளுமன்ற அனுமதியில்லாமல் எந்தத்துறையிலும் ஒரு பைசா கூட செலவழிக்க முடியாது. எனவே பாராளுமன்றம் நிதியளிப்புடன் நின்று விடாது, அந்நிதி பாராளுமன்றம் அனுமதித்த செலவினங்களுக்குத்தான் செலவிடப்பட்டுள்ளதா என்று கண்காணிக்கும் அதிகாரம் பாராளுமன்றத்திற்கு உள்ளது. இவ்வேலையைத் தணிக்கையின் மூலமாகப் பாராளுமன்றம் செய்து வருகின்றது.

அரசாங்க நிதி பாராளுமன்றம் அனுமதித்த செலவினங்களுக்காகத்தான் செய்யப்பட்டுள்ளதா என்பதைக் கண்காணிப்பது தணிக்கை ஆகும். அரசாங்க நிதி அரசாங்கத்தில் வரையறுக்கப்பட்ட விதிமுறைகளுக்குட்பட்டுத்தான் செலவிடப்பட்டுள்ளது என்பதை மெய்ப்பிப்பது தணிக்கை அரசாங்க அதிகாரிகள் நிதியினைத் துஷ்பிரயோகம் செய்யாது நிருவாகச் செலவுகள் செய்துள்ளனர் என்பதைக் காட்டுவதுவும் தணிக்கையே. தணிக்கையில் ஆரம்பகாலத்தில் மேற்கூறிய மூன்று முக்கிய நோக்கங்களுக்காகவே தணிக்கை மேற்கொள்ளப்பட்டது. ஆனால் இன்று நிதி நடவடிக்கைகள்

அனைத்தும் தணிக்கைக்கு உட்பட்ட செயலாக மாறிவிட்டது. நிதியானது நிதிச் சட்டத்திற்கேற்ப வரவு செய்யப்பட்டுள்ளதா என்பதையும் நிதியளிப்புச் சட்டத்திற்கேற்ப செலவுகள் செய்யப்பட்டுள்ளனவா என்பதையும் பார்ப்பது தணிக்கை. வரவு செய்யப்பட்ட முறையிலும் செலவுகள் செய்த வழிமுறைகளிலும் தவறுகள் ஏதேனும் ஏற்பட்டுள்ளனவா என்பதைக் கண்காணிப்பதுவும் தணிக்கையாகும்.

தணிக்கை வகைகள்

தணிக்கை இரண்டு வகைகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றது. ஒன்று உள்தணிக்கை, மற்றொன்று வெளித் தணிக்கை. உள்தணிக்கை அமைப்பிற்குள்ளேயே உள்ள பணியாளர்களால் செய்யப்படுகின்றது. துறைகளின் கொள்கைக்கிணங்க செலவுகள் செய்யப்பட்டுள்ளதா? என்பதைப் பார்ப்பது உள்தணிக்கை ஒருங்கிணைந்த நிதி ஆலோசகர் என்பவர் இந்திய அரசாங்கத்தின் எல்லாத்துறைகளிலும் நியமிக்கப்பட்டுள்ளார். இவரது பணி உள்தணிக்கை செய்வதற்கே ஆகும். வெளித்தணிக்கை என்பது அமைப்பிற்கு வெளியிலுள்ள பணியாளர்களால் தணிக்கை செய்வதாகும். தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளரின் தணிக்கை வெளிமட்டத் தணிக்கையாகும்.

தணிக்கை முன்தணிக்கை, பின்தணிக்கை மற்றும் ஒரேநேரத் தணிக்கை எனவும் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. ஒரு செயல் சட்டபூர்வமான செயல்தானா, அதற்கு செலவிடலாமா என முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பது முன்தணிக்கை. எனவே செயல் செய்வதற்கு முன் அனைத்து தாக்கீதுகளையும், இரசீதுகளையும் ஆதாரமாக வைத்து தீர்மானிக்கப்படும். பின்தணிக்கை என்பது வரவு செலவுத் திட்ட செயலாக்கத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு நடவடிக்கைகளையும் தணிக்கை செய்வதாகும். செயல்படுத்தியதைக் கண்காணிப்பது இது. பொதுவாக இது தன்னிச்சையான அமைப்புக்கள் மூலம் செய்யப்படக்கூடியது. இதன் அறிக்கையை பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்ய வேண்டும். தணிக்கையானது மத்திய தணிக்கையாகவும், வட்டாரத் (Local) தணிக்கையாகவும் இருக்கலாம். மத்தியத் தணிக்கையானது கருவூலம், கணக்குத் தலைவர்கள், துறைத்தலைவர்கள் போன்ற செலவு செய்யும் அதிகாரிகள் வழங்கும் ஆவணங்கள் அடிப்படையில் செய்யப்படக் கூடியது. வட்டாரத் தணிக்கை என்பது கணக்குகள் பராமரிக்கின்ற பொழுதே கண்காணித்து, தெளிவாகவும் சரியாகவும் கணக்குகளைப் பராமரிப்பதாகும்.

இந்தியாவில் பல காலமாக கணக்குவைப்பும், தணிக்கையும் சேர்ந்தே இருந்தன. இந்த இரண்டையும் தனித்தனியாகப் பிரிக்க வேண்டுமென 1966-ல் நியமிக்கப்பட்ட நிருவாகச் சீர்திருத்தப்

பரிந்துரைக்குப் பின்னர், இரண்டும் தனித்தனியாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன. இருப்பினும், இந்தியத் தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளர்தான் இன்றும் இரண்டிற்கும் பொறுப்பாக இயங்கி வருகிறார். ஆனால் இவ்விரண்டும் தனித்தனிப் பிரிவுகளாகச் செயல்பட்டு வருவதால், சேர்ந்தே உள்ளன என்று கூறமுடியாது.

தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளர்

நிதி நடவடிக்கைகள் பொருத்தமான வரையறுக்கப்பட்ட முறையாகவும், செயல்களுக்கு தகுந்த கணக்குகள் பராமரிப்பும் செய்தால்தான், சோதனைகளின் மூலமாகத் தவறுகளையும், ஏமாற்றுகளையும் கண்டுபிடிக்கலாம். மக்களது வரிப்பணம் முறையாகச் செலவிடப்பட வேண்டும். மக்களுக்காகவே நல்ல பணிகளுக்குச் செலவிட வேண்டும். எனவேதான் கணக்கு மற்றும் தணிக்கை இரண்டும் அவசியமான ஒன்றாக உள்ளன. இந்தியாவில் முதன் முதலாக கணக்குகளை தணிக்கை செய்ய 1857ம் ஆண்டு தலைமைத் தணிக்கையாளர் நியமிக்கப்பட்டார். தணிக்கை வாரியத்திடம் இப்பணியானது 1860லிருந்து 1865 வரை விடப்பட்டிருந்தது. பின்னர் தலைமைத் தணிக்கையாளரே கவனித்து வந்தார். இவர் 1919ம் ஆண்டில் சட்டத்துவ அங்கீகாரத்தைப் பெற்றார். இந்திய அரசாங்க 1935ம் ஆண்டுச் சட்டத்தில் சில கூடுதல் பணிகள் ஒதுக்கப்பட்டன. இன்று தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளர் பதவியானது 1935ம் ஆண்டுச் சட்டத்தைத் தழுவித்தான் அமையப்பட்டது.

தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளரை இந்தியக் குடியரசுத் தலைவர் நியமனம் செய்கிறார். இவர் தணிச்சையாகச் செயல்படக்கூடிய அளவில் விதிகள் வகுக்கப்பட்டுள்ளது. இவரைச் சாதாரணமாகப் பதவியிலிருந்து நீக்க முடியாது. தலைமை நீதிமன்ற நீதிபதிகளை பதிவியிலிருந்து நீக்க எந்த விதமாக விதிகள் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளதோ, அதேபோல் தான் இவரையும் பதவியிலிருந்து நீக்கமுடியும். இவருடைய ஊதியம் மற்றும் பிறப் பணிக்கட்டுப்பாடுகள் ஆகியவற்றைப் பாராளுமன்றம் நிர்ணயம் செய்கின்றது. இவர் பதவியை விட்டு விலகிய பின்னர், பிற அரசாங்கப் பதவிகளை வகிக்கமுடியாது. இவருடைய ஊதியம், செலவுத் தொகைகள் போன்றவை அரசாங்கத்தின் தொகுநிதியிலிருந்து தான் வழங்கப்படுகிறது.

பணிகள்

இவர் இரண்டு வகைகளில் நிதிக் கட்டுப்பாடு செய்யும் பணிகளைச் செய்கின்றார். கணக்குகள் எவ்விதமாகப் பராமரிக்கப்பட வேண்டுமென்பதைத் தீர்மானிக்கிறார். ஏனெனில் கணக்குகள் முறையாகப் பராமரிக்கப்பட்டால்தான், தவறுகளை எளிதாகக் கண்டுபிடிக்க முடியும். தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளர் இந்தியக் குடியரசுத் தலைவரின்

ஒப்புதலோடு மத்திய மற்றும் மாநில அரசாங்கங்கள் கணக்குகள் பராமரிக்க வேண்டிய வடிவங்களை வரையறுக்கின்றார். இதன்படி கணக்குகள் பராமரிக்க வேண்டும். இவருக்குக் கீழாகப் பணி புரியும் தலைமைக் கணக்காளர்கள் கருவூலங்களிலிருந்து வரும் மாதாந்திரக் கணக்குகளைப் பெற்று, அவற்றைப் பராமரித்து, ஒவ்வொரு துறையின் கணக்குகளையும் தனித்தனியே பிரிக்க வேண்டும். தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளர் ஒட்டு மொத்தமான கணக்குகளைப் பராமரித்து, ஒவ்வொரு துறையின் கணக்குகளின் சுருக்கங்களை தயாரிப்பார்.

இரண்டாவது வகை தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளரின் பணியானது, அரசாங்கத்துறைகள், அரசு அமைப்புகள் (அரசு இணையம் உட்பட) அனைத்து அமைப்புக்களின் கணக்குகளைத் தணிக்கை செய்வதாகும். இவருடைய சார்பில் தலைமைக் கணக்காளர்கள் தணிக்கை செய்து, அறிக்கைகளை இவருக்கு சமர்ப்பிப்பார்கள். இவற்றையெல்லாம் பெற்று இறுதி அறிக்கையை உருவாக்கி குடியரசுத் தலைவரிடம் சமர்ப்பிப்பார். தணிக்கை அறிக்கையானது இரு பாகங்களைக் கொண்டது. முதல் பாகம் பாராளுமன்றம் அனுமதித்த செலவினங்களுக்குத்தான் நிதி செலவிடப்பட்டதா என்பதையும், இரண்டாவது பாகம் நிதிக்கணக்குகளைக் கொண்டதாகும். இதில் ஆண்டு வரவினங்கள் மற்றும் செலவினங்கள் ஆகியவற்றின் கணக்குகள் இடம்பெற்றிருக்கும். தணிக்கை அறிக்கையில், நிதிமுறைகேடுகள், இழப்புக்கள், தவறுகள், அநாவசியச் செலவினங்கள் ஆகியன எவ்வாறு ஏற்பட்டன என்பதையும் வரவுசெலவுத் திட்டச் செலவினங்களையும், சேமிப்பு ஆகியன எவ்வாறு செய்யப்படவேண்டுமென்பதையும் குறிப்பிடக்கூடியது தணிக்கை அறிக்கை. பின்னர் அறிக்கை பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்யப்படும். தணிக்கையில், அரசுத் துறைகள் வரையறுக்கப்பட்ட விதிகளைப் பின்பற்றியுள்ளனவா என்பதையும், வரவு செலவுத் திட்டத்தில் அனுமதித்துள்ள நோக்கங்களுக்கேற்ப செலவுகள் செய்யப்பட்டுள்ளனவா என்பதையும் கவனிப்பர். நிதி ஆலோசகர்கள் சில துறைகளில் நியமிக்கப்பட்டு, நிதி நடவடிக்கைகளுக்கு ஆலோசனை வழங்குகின்றனர். செலவுகள் சீராகவும், உண்மையாகவும் செய்யப்பட வேண்டுமென்றபதற்காகத்தான் தணிக்கை உள்ளது. மேலும் இந்தியாவில் தணிக்கையும் கணக்குகளைப் பராமரிப்பவர்களும் ஒரேநபர் தான் ஆகும். எனவே இதில் பல குறைபாடுகள் உள்ளன. இதற்காக இரண்டையும் தனித்தனியாகப் பிரிக்க வேண்டுமென நீண்ட நாட்களாக கோரப்பட்டு வருகின்றன. இரண்டும் ஒன்றாக இருப்பதால் சில நன்மைகளும் சில தீமைகளும் உள்ளன. கணக்கு வைப்பு மற்றும் தணிக்கை ஆகிய இரண்டையும் பிரிப்பதால் உள்ள நன்மைகள்:

1. கணக்குப் பராமரிப்பு ஆட்சித்துறையின் செயல். எனவே துறைத்தலைவர் தான் செய்ய வேண்டும். தணிக்கை பாராளுமன்றத்திற்காகச் செயல்படக் கூடியது. ஆகவே இரண்டும் ஒன்றாக இருத்தல் பொருத்தமானதல்ல.
2. கணக்கையும் தணிக்கையையும் ஒருவரே செய்வதால், எவ்வளவு நிதி ஒவ்வொரு துறைக்கும் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது, செலவுகள் ஒதுக்கப்பட்ட அளவிற்குமேல் சென்றவிட்டதா என்பதை எளிதில் தீர்மானிக்க முடியாமல் குழப்பத்தை விளைவிக்கும்.
3. இரண்டும் தனித்தனியாகப் பிரித்தால், இரண்டு செயல்களையும் தனித்தனியே மிகுதியான கவனம் செலுத்த வாய்ப்பு உண்டு. இரண்டும் செம்மைப்படும்.
4. ஒருவரே கணக்கு எழுதி, அவரே அவருடைய கணக்கைத் தணிக்கை செய்தால் தவறு தவறாகத்தான் இருக்கும். தவறைத் திருத்த வேண்டுமென்றால் இன்னொருவர் தணிக்கை செய்ய வேண்டும்.
5. இரண்டும் ஒன்றாக இருந்தால் தவறுகள் செய்ய வாய்ப்பளிக்கும், தணிக்கைக்கேற்ப கணக்குகள் பராமரிக்கப்படலாம்.
6. வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிப்பதில் திருத்திய மதிப்பீடு போன்றவற்றை எளிதாகச் செய்யலாம்.

கணக்கையும், தணிக்கையையும் தனித்தனியாகப் பிரிப்பதால் உள்ள தீமைகள்:

1. இரண்டையும் தனித்தனியாகப் பிரித்தால், செலவுகள் அதிகமாகும்.
2. நிதியளிப்புக்கள் மையப்படுத்தப்படும், வங்கிகள் வசதி போதுமானதாக இல்லாததால், நிதியளிப்பினை ஒழுங்காகச் செய்ய ஏராளமான கஷ்டங்கள் ஏற்படும்.
3. கணக்குகளில் வேறுபாடுகள் ஏதெனுமிருந்தால், ஒருவரே இரண்டையும் செய்வதால், எளிதாக அதனைக் கண்டுபிடித்து விளக்கமளிக்கவும் திருத்தவும் செய்யலாம்.
4. வரவு செலவுத் திட்டம், திருத்தி மதிப்பீடு போன்றவைகளைச் செய்ய தலைமைக் கணக்காளரின் பணியாளர்கள் உதவி வருகிறார்கள்.
5. கணக்குகளை விரைவாகப் பிரித்து, நிதியளிப்புகளை உடனே செய்ய முடியும்.
6. இரண்டும் ஒன்றாக இருந்தால், செலவுகளில் சிக்கனத்தைக் கடைப்பிடிக்க முடியும்.

கணக்கு, தணிக்கை ஆகிய இரண்டையும் தனித்தனியாகப் பிரிக்க வேண்டுமென பால் அப்பிள்பி பரிந்துரை செய்தார். இக்கருத்து பொதுவாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டு, 1976ம் ஆண்டுதான் மத்திய அரசாங்கம் இரண்டையும் பிரித்தது. தற்போது இரண்டும் பிரிக்கப்பட்டு விட்டன.

ப

பகுதி - 5
நிருவாக மேம்பாடு
நிருவாகச் சீர்திருத்தங்கள்

நிருவாகச் சீர்திருத்தம் என்பது மாறிவரும் சூழ்நிலைக்கேற்ப நிருவாகமும் அதற்குதந்த வகையில் தன்னை மாற்றிக் கொள்வதாகும். நிருவாக மாற்றத்தை நிருவாகச் சீர்திருத்தம் என்று பொதுவாகச் சொல்லப்படுவதுண்டு. நிருவாகச் சீர்திருத்தம் மாற்றத்தைக் கொண்டு வரும், வரலாம். ஆனால் நிருவாக மாற்றம் பொதுவாக நிருவாகச் சீர்திருத்தமாகாது. நிருவாகச் சீர்திருத்தம் என்பது மாறியுள்ள கொள்கைகள் மற்றும் செயல்திட்டங்களைச் செம்மையாகச் செயல்படுத்துவதற்காக நிருவாகச் சீர்திருத்தம் செய்யப்படலாம். ஏனெனில் புதிய உத்திகள், புதிய அணுகுமுறைகள் ஆகியவற்றின் மூலமே புதிய செயல் திட்டங்களையும், கொள்கைகளையும் செயல்படுத்த முடியும் என்பதால் நிருவாகச் சீர்திருத்தம் செய்யப்படுகின்றது. சில நேரங்களில் நிருவாகமே செயல்திறன் குறைந்ததாக இருக்கும்போது, அதனை மேம்படுத்த திறமையை அதிகரிக்கும் வகையில் நிருவாகச் சீர்திருத்தம் செய்யப்படுவதுண்டு.

இன்றைய நாளில் அதிகரித்து வரும் பணியாளர்களின் பிரச்சனைகளைச் சுமுகமாகத் தீர்த்து வைக்கக் கூடிய காரணியாகவும் நிருவாகச் சீர்திருத்தம் உள்ளது. பணியாளர்களின் திறமை, மேம்பாடு, நடத்தை போன்ற பல விஷயங்களைக் கண்ணுற்று, அவற்றை நிருவாகத்தில் சேர்க்கவும், பணியிலுள்ள பணியாளர்களின் திறமையை வளர்க்கும் வகையிலும் நிருவாகச் சீர்திருத்தம் செய்யப்படுவதுண்டு. மனித ஆற்றல், மேலாண்மைதான் இன்றைய நிருவாகத்தின் முதுகெலும்பு. இதனை சீர்திருத்துவது நிருவாகச் சீர்திருத்தம். தவிர, நாட்டு வளர்ச்சியில் அங்கம் வகிக்கும் நிருவாகம், அரசியல் நெருக்கங்கள் மற்றும் மக்கள் எதிர்பார்ப்புக்கள் ஆகியவற்றின் மூலமும், நிருவாகச் சீர்திருத்தம் நடைபெறும். பாராளுமன்றத்தில் எழும் மக்கள் பிரதிநிதிகளின் குரலுக்கு நிருவாகச் சீர்திருத்தமே பதிலாக அமையும். எனவே அரசியல் நெருக்கங்கள் அதாவது அரசியல் நிருவாகச் சீர்திருத்தத்தில் அக்கறை எடுத்துக் கொள்வதாகும்.

நிருவாகச் சீர்திருத்தம் பொதுவாக நிருவாகம் செம்மையாக இயங்கவில்லையென்ற பொழுதும், நிருவாகம் மீது மக்கள் சுமத்தும் குறைகளாலும் உருவாகும். நிருவாகச் சீர்திருத்தம் மூன்று முக்கியமான வகைகளில் நடைபெறும். முதலாவதாக நிருவாகக் கட்டமைப்பு தொடர்பாகவும், இரண்டாவது செயல்முறைகளிலும் அதாவது ஒழுங்குவிதிகள் போன்ற சீர்திருத்தங்களும், மூன்றாவதாக நடத்தையியல், அதாவது பணியாளர்களின் மனப்போக்கு, விருப்பம்,

ஈடுபாடு போன்றவற்றின் அடிப்படையிலும் நிருவாகச் சீர்திருத்தம் அமையும்.

நிருவாகச் சீர்திருத்தத்தில் முதன்முதலாக வரக்கூடியது நிருவாகக் கட்டமைப்பு. இதில் இருக்கக் கூடிய நிருவாக நிறுவன அமைப்பில் மாற்றங்கள் கொண்டு வருவதாகும். புதிதான நிறுவன அமைப்புக்களை உருவாக்குவது போன்ற நிறுவன அமைப்பில் மாற்றங்கள் ஏற்படுத்துவது நிருவாகச் சீர்திருத்தம். ஏனெனில் அரசாங்கப் பணிகள் அதிகரித்து வருவதால், மக்களின் தேவைகளை முறையாக நிவர்த்தி செய்வதற்காக இந்த மாதிரியான நிறுவன நிர்வாகச் சீர்திருத்தங்கள் செய்யப்படுகின்றன. உதாரணமாக, பால் ஹெ அப்பில்பி இந்திய நிருவாகத்தை சீர்திருத்தத்திற்காக 1954-ஆம் ஆண்டு அமைக்கப்பட்ட குழு நிருவாகத்தில் O&M அமைப்பு மற்றும் முறைகளும் பிரிவு ஏற்படுத்தப்பட வேண்டுமென்ற பரிந்துரைக்கேற்ப அமைப்பு மற்றும் பிரிவுகளை மத்திய அரசாங்கத்தில் ஏற்படுத்தப்பட்டன. இதுமாதிரியாக நிறுவன கட்டமைப்பு சீர்திருத்தங்கள் பல இந்திய நிருவாகத்தில் செய்யப்பட்டுள்ளன.

இரண்டாவதாக, செயல்முறையியல் சீர்திருத்தங்கள் செய்யப்படும் நிருவாகச் சீர்திருத்தங்கள் சில உண்டு. இன்றைய நாளில் ஏராளமான வகை ஒழுங்கு விதிகள் மாற்றம் செய்யப்பட்டுள்ளன. கோப்புக்கள் சுமுகமாகச் செல்ல பலவழிமுறைகளை அரசாங்கம் நேரத்திற்கு நேரம் மாற்றியமைத்துக் கொண்டே வருகின்றது. எளிமையான வழியில் சிறந்த முறையில் மக்களுக்கு பணிபுரிய வழிவகைகளை அரசாங்கம் தேடுவதால், விதிமுறைகள், கோப்பு குறிப்பு போன்றவற்றில் சீர்திருத்தங்கள் தொடர்ந்து செய்யப்பட்டு வருகின்றன.

மூன்றாவதாக, அரசாங்கச் சீர்திருத்தம் பணியாளர்களின் நடத்தையில் சீர்திருத்தம் தேவைப்படக் கூடியதாக உள்ளது. இன்றைய நாளில் நிருவாகத்தில் பங்கேற்பு என்று மக்களை மையமாக வைத்து நிருவாகம் செயல்பட வேண்டியிருப்பதால், அதிகாரிகள் தங்களது நடத்தையில் மாற்றம் செய்ய வேண்டும். அரசாங்கத்தோடு நட்புறவு என்று அதிகாரிகளும் மக்களும் இணைந்து செல்லக்கூடிய நிலை இருப்பதால், அதிகாரிகள் மக்களோடு நெருங்கிய தொடர்புடன் செயல்படவல்லவர்களாக இருக்க வேண்டும். காவலர் உங்கள் நண்பர் என்று மக்களோடு நெருங்கிச் செயல்பட வேண்டிய நிலை இன்று உள்ளது. நிருவாகச் சீர்திருத்தத்தின் மூலம் மக்களில் வளர்ந்து வரும் தேவைகளைச் சீராகத் தீர்த்து வைக்க முடியும்.

நிருவாகச் சீர்திருத்தத்திற்கு அரசியல் ஆதரவு அவசியம் அல்லது அரசியல் அக்கறை காட்ட வேண்டும். அரசியல் கொள்கை வகுப்பவர்கள் தங்களது கொள்கை செயலாக்கம் பெறுவதற்கு தடைகள் பல உள்ளன என்று உணரும் பொழுது நிருவாகச் சீர்திருத்தத்தில் அக்கறை காட்டும்.

நாட்டில் கையூட்டை ஒழிக்க வேண்டுமென அரசியல் அக்கறை காட்டினால்தான் கையூட்டு என்பது நிருவாகத்திலும் அரசியலிலும் நீங்கும். சிங்கப்பூர் போன்ற நாடுகள் அதிக அளவில் கையூட்டினால் பாதிக்கப்பட்டு, நாட்டின் பெயர் களங்கப்பட்டு விட்டதென்று உணர்ந்த பின்னர் அரசியல்தான் ஊக்கமாக, தீவிரமாக நிர்வாகச் சீர்திருத்தத்தில் இறங்கி, கையூட்டைக் குறைத்ததோடு, கையூட்டு குறைவான நாடுகளின் முன்னணியில் இன்று உள்ளது.

நிருவாகச் சீர்திருத்தங்கள்

இந்தியாவில் முதலாவதாக, 1951ம் ஆண்டு கோர்வாலா தலைமையில் ஒரு குழு அமைக்கப்பட்டது. அது அளித்த பரிந்துரைகள்: கோர்வாலா பரிந்துரைத்த நிர்வாகச் சீர்திருத்தங்கள்:

1. கொள்கை உருவாக்கலும், செயலாக்கமும் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.
2. துறைத் தலைவர்களின் வேலையில் அமைச்சகம் தலையிடக் கூடாது.
3. செயலகத்தில் சீரான ஒருங்கிணைப்பு இருக்க வேண்டும்.
4. நிர்வாக அமைச்சகங்களில் நிதித்துறையின் கட்டுப்பாடு குறைக்கப்பட வேண்டும்.
5. நிதித்துறை அலுவலர்கள் பலதரப்பட்ட விரிவான எல்லையிலிருந்து சீராகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட வேண்டும்.
6. அமைச்சர் - செயலர் உறவுகள் சுமுகமாக இருக்க வேண்டும்.
7. அமைச்சரவை செயல் முறையானது சீராக்கப்பட வேண்டும்.
8. மதிப்பீட்டுக்குழு, பொதுக்கணக்குக் குழு ஆகியவற்றின் மூலமாகச் செய்யப்படும் பாராளுமன்றக் கட்டுப்பாட்டிற்கு சீரான அமைப்பு தேவை.
9. உயர்மட்ட அதிகாரிகள் மிகுதியான கண்காணிப்பு, ஆய்வு வேலையில் ஈடுபட வேண்டும்.
10. கீழ்மட்ட அதிகாரிகளுக்கு மிகுதியான வேலையும், பொறுப்பும் வழங்கப்பட வேண்டும்.
11. மிகுதியான அதிகாரிகளும் குறைவான எழுத்தர்களும் இருக்க வேண்டும்.
12. அதிக ஊதியமும், கடும் தண்டனைகள் மூலமாக சீரான ஒழுங்குக் கட்டுபாட்டை வளர்க்க வேண்டும்.
13. குறைந்த ஊதியம் பெறுகின்ற பணியாளர்களுக்கு நல்வாழ்வு அதிகாரியும், விட்லி மன்றமும் ஏற்படுத்த வேண்டும்.
14. இந்திய நிர்வாகப் பணியாளர்களின் பயிற்சிப் பள்ளியை சீராக அமைத்து, முழுநேர முதல்வரை நியமிக்க வேண்டும்.
15. பயிற்சி, அமைப்பு மற்றும் முறைப் பிரிவிற்கு இயக்குநரும் போதுமான பணியாளர்களும் நியமிக்கப்பட வேண்டும்.

16. பொதுத்தன்மை வாய்ந்த நிர்வாகிகளுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.
17. போட்டித் தேர்வுகளில் உளவியல் தேர்வை, நேர்முகத் தேர்வோடு வைக்க வேண்டும்.
18. பொதுவான பாடங்களுக்கு மிகுதியான மதிப்பெண்கள் கொடுக்க வேண்டும்.
19. பல்கலைக்கழகங்கள், தேர்வாணையம் மற்றும் அரசாங்கத்துறைகள் ஆகியவற்றிலிருந்து திறமையானவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து தேர்வு முறையை வளர்க்க வேண்டும்.
20. அகில இந்தியப் பணியாளர்கள் மாநிலங்களுக்கு ஒதுக்கப்பட வேண்டும்.

இந்திய நிருவாகத்தை சீரமைக்கும் நோக்கோடு எடுக்கப்பட்ட முயற்சியில் முதலாவதாக, கோர்வாலாவும் இரண்டாவதாக பால் ஹெச். அப்பிள்பி என்பவரையும் மறக்க முடியாது. ஏனெனில் இந்திய நிர்வாகச் சீர்திருத்தத்திற்கு அடிக்கல்லாக, ஆணியாக அமைந்தவர்கள். திட்ட ஆணையத்தின் வேண்டுகோளுக்கிணங்க முதல் சீரமைப்பு முயற்சி கோர்வாலா மூலமாக நடந்தது. இரண்டாவதாக, பால் ஹெச். அப்பிள்பி இரண்டு அறிக்கைகள் சமர்ப்பித்துள்ளார். முதலாவது அறிக்கை 1953ம் ஆண்டிலும், இரண்டாவது அறிக்கை 1956ம் ஆண்டிலும் சமர்ப்பித்துள்ளார். முதல் அறிக்கையில் இவர் கூறிய பரிந்துரைகளின் சாரம் 12 அம்சங்களாகும். அவை,

1. அமைப்பு மற்றும் மேலாண்மை பிரிவானது ஒரு அமைச்சரின் கீழாக நியமிக்கப்பட வேண்டும். இப்பிரிவானது நிருவாக அமைப்பு, நிருவாகச் செயல்முறைகள் மற்றும் நிருவாகம் செய்யப்படுகின்ற முறையைத் தொடர்ந்து ஆய்வு நடத்தி, வளர்ச்சிக்குரிய அல்லது திறமையாக செயல்படக்கூடிய முறைகளை பரிந்துரை செய்யும். நிதி மற்றும் பணியாளர் குழாமை மட்டுமே கட்டுப்படுத்தி திறமையான நிர்வாகத்தை வளர்க்க முடியுமென்ற பழைமைக் கோட்பாட்டை மறந்து விட்டு, அமைப்பு மற்றும் மேலாண்மை மூலமாக நிர்வாக வளர்ச்சி ஏற்படுத்த வேண்டும். எனவே இதன்மீது அரசாங்கம் மிகுந்த ஆர்வம் காட்டி, செயல்படுத்த வேண்டும்.
2. நிருவாகத்தை சீராக அமைக்கப்படும் வல்லுநர் குழுக்களுக்கு, இந்த அமைப்பு மற்றும் மேலாண்மைப் பிரிவானது வேண்டிய உதவிகளை, செய்திகள் வழங்கி உதவ வேண்டும்.
3. இந்தியாவில் ஆட்சியியலைப் படிக்க ஒரு நிறுவனம் ஏற்படுத்த வேண்டும். இதன் மூலமாக, ஆட்சியியலை ஒரு வேலைத் தொழிலாக மாற்றி வல்லமையை வளர்க்க வேண்டும். இதன்

மூலம் ஆட்சியியலின் புதிய நுணுக்கங்களையும், வளர்ச்சியையும் தெரிந்து கொண்டு நிர்வகிக்கலாம்.

4. ஆட்சியியலைப் படித்த பட்டதாரிகளை உருவாக்க வேண்டும். இதனால் ஆண்டுதோறும் பதவிக்குச் செல்பவர்கள் நிர்வாகப் பயிற்சி பெற்றவர்களாக இருப்பர். இதன் மூலமாக அரசாங்கத்திற்கும் பல்கலைக்கழங்களுக்கும் நெருக்கமான தொடர்பு ஏற்பட வழியுண்டு.
5. சமுதாயத் திட்டங்களை செயல்படுத்தும் நிர்வாகப் பொறுப்புக்களை ஒன்றிணைக்க வேண்டும். ஆகவே அத்திட்டங்களுக்கு மிகுந்த மதிப்பளித்து, நிர்வாகம் நெகிழ்வுடன், அனுசரித்து நடைபெற வேண்டும்.
6. வளர்ச்சித் திடடங்களின் எல்லாப் பொறுப்புக்களையும் ஒன்று சேர்த்து செயல்படுத்த வேண்டும். இதற்கு அமைச்சரகங்களுக்கிடையே நிலவும் குறுக்கீடுகள் குறைக்கப்பட வேண்டும். அரசாங்கத்தின் பல மட்டங்களிலும் நடைபெறும் திறனாய்வு முறைகள் வளர்க்கப்படவேண்டும். நிர்வாகத்தில் பயன்படுகின்ற படிவம் மற்றும் பிற கோப்புமுறைகள் சீராக வளர்ச்சியடைய வேண்டும்.
7. நிருவாக உருவமைப்பின் படிநிலையானது உண்மையான பிரமிடுகள் போன்ற உருவைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். உயர்மட்டத்திலுள்ள செயலாக்குநர்கள் எண்ணிக்கை மிகவும் குறைவாக இருப்பதால், இடைவெளியானது மிகவும் அதிகமாக உள்ளது. இந்த இடைவெளி குறைக்கப்பட மிகுதியான இடைமட்ட பதவித்தரங்கள் அதிகரிக்கப்பட வேண்டும்.
8. தேவைக்கு ஏற்ற வகையில் பதவிக்கு ஆட்கள் சேர்க்கப்பட வேண்டும். தற்போது பதவிகள் நியமனம் நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது போல் இருக்கக்கூடாது. அரசுப்பணி ஆணையம் தகுதியெனத்தேர்வு செய்யப்பட்டவர்களில், சிலரை பதவி நியமனம் செய்வது துறையின் விருப்பமாக இருக்க வேண்டும். பணியாளர்களின் ஒழுங்கு விதிக்கட்டுப்பாடுகளை ஒழுங்குபடுத்த நிர்வாகத்துறை அதிக அதிகாரம் கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்.
9. அரசாங்கத்தில் பணி புரியும் அனைவரின் திறமையையும் அதிகரிக்கும் பொருட்டு பணியாளர் குழாம் வளர்ச்சிச் செயல் திட்டங்கள் ஏற்படுத்த வேண்டும்.
10. வரி மதிப்பீடு செய்தலும், வசூலாகும் நிதியும் கிட்டத்தட்ட சமமாக இருக்கும்படி செய்யப் போதுமான பயிற்சிகள் வருவாய் அதிகாரிகளுக்கு கொடுக்க வேண்டும்.

11. நில மதிப்பாய்வு செய்து வரிகள் விதத்தை தற்கால அளவிற்கு உயர்ந்த மாநிலங்களுக்கு அதிகாரம் வழங்க வேண்டும். இதேபோல் வேளாண்மை வருமான வரி, நில குத்தகைக்குரிய கட்டுப்பாடுகள், சீரான வரி வசூலித்தல் போன்றவற்றில் மாநில அரசாங்கத்திற்கு அதிகாரம் கொடுக்க வேண்டும். இவ்வாறு வரவும் செலவும் சரிகட்டும் வகையில் இருத்தல் வேண்டும்.
12. எல்லாச் செயலாண்மைகள் இயங்குவதை போதுமான ஆய்வு செய்து பரிசோதனையை சீராகச் செய்ய வேண்டும்.

அப்பிள்பின் இரண்டாவது அறிக்கையானது அரசு மேற்கொள் நிறுவனங்களைப் பற்றியதாகும். அது குறித்து சிறிது காண்போம்.

1. தொழில் மற்றும் வியாபார நிறுவனங்கள் வளர்ந்து வருவதால், செயல் முறைகள் சீரமைக்கப்பட்டு, தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.
2. நிதிவகை மற்றும் வரவு செலவுத் திட்டத்தில் போதுமான திறமையை அமைச்சகங்களில் வளர்க்க வேண்டும். பணியாளர் குழாம் முழுவதும் மேலாண்மை இயக்குநர்களிடம் விடப்படவேண்டும்.
3. செயல்திட்ட முடுக்குநர் அல்லது திட்ட முடுக்குநர் என்ற உயர் அதிகாரி மந்திரிசபை செயலகத்தில் உருவாக்கப்பட்டு. பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு வழங்கக் கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும்.
4. நிதி அமைச்சகத்தில் உள்ள செலவுத்துறை, செயலருக்கு உதவியாக ஒரு புதிய பதவி உருவாக்கப்பட்டு, துறையில் முடிவாக்கம் செய்யும் முறை துரிதப்படுத்தவேண்டும். இப்புதிய பதவி மேற்படி முடுக்குநருடன் தனித்துவ தொடர்பு கொள்வார். இப்பதவிகள் நிரந்தரமானதல்ல. இருப்பினும் தேவைக்கேற்றவாறு, குறைபாடுகளைக் களைய, திறமையை வளர்க்க இப்பதவிகள் உதவும்.
5. மத்திய அரசுப்பணி ஆணையத்தின் பணியாளர்களின் எண்ணிக்கையை உயர்த்த வேண்டும். பணிகளுக்குத் தேவையான தகுதியான பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்து, தயாராக பட்டியல் வைத்திருக்க வேண்டும்.
6. பெரிய செயல்திட்ட அமைச்சகங்களில் அமைந்துள்ள இணைந்த இணையங்கள் மற்றும் கம்பெனிகள் ஆகியவற்றை நிர்வகிக்க, தனியான நிதி மற்றும் வேலை அலுவலகங்கள் ஏற்படுத்தப்பட்டு, செயலரின் கீழோ அன்றி மேலாண்மை இயக்குநரின் கீழோ இந்த அலுவலகங்கள் செயல்பட வேண்டும்.
7. நல்ல நிருவாகத்திற்கு செலவுகள் அதிகமாகுமெனினும், சிக்கனமும் அதிகமாக இருக்கும் என்பதை அறிவீர். இந்த

வகையில் தேவையற்ற செலவுகளை நீக்கி, தேவையான பணியாளர்களை நியமிக்க வேண்டும்.

8. இயக்குநர்கள் வாரியத்திடம் அமைச்சகங்கள் அதிகாரத்தை ஒப்படைக்க வேண்டும். இது மேலாண்மை இயக்குநர்களிடம் அதிகாரத்தை ஒப்படைக்க வேண்டும். இவர்கள் தங்களுக்குக் கீழ் உள்ள பணியாளர்களிடம் மறுபடியும் அதகாரத்தை ஒப்படைப்பு செய்ய வேண்டும்.
9. நிறுவனங்கள் பொருட்கள் வாங்குவதிலும், கட்டிடங்கள் போன்றவற்றை கட்டுவதிலும் ஏராளமான நிதியைச் செலவிடுவதால், நிறுவனங்கள் பாதிக்கப்படுகின்றன. ஏனெனில் தேவையான செயல்முறைக்குப் போதுமான நிதியில்லாமல் கஷ்டப்படுகின்றனர்.
10. வாரியங்களில் உறுப்பினர்களாக நியமனம் செய்யும் போது, நிறுவனத்தின் திறமையை அளவிட, மதிப்பாய்வு செய்யும் திறமையையும், ஒருங்கிணைப்பையும் ஏற்படுத்தக் கூடியவர்களாக இருத்தல் வேண்டும். மேலாண்மை இயக்குநரும் அவருடைய இரண்டு உதவியாளர்களும் வாரியத்தில் இடம் பெற வேண்டும். தனிநபர்கள் வாரியத்தில் இடம் பெறுவதைத் தவிர்க்க வேண்டும்.
11. தணிக்கையானது வெறுமனே வரையறுக்கப்பட்ட ஒழுங்குவிதிகளின்படி செலவுகள் செய்யப்பட்டுள்ளனவா என்று செய்வதைவிட, வரையறுக்கப்பட்ட கொள்கைகள், முறைகளுக்கேற்ப நடைபெறுகின்றனவா எனக் கவனிக்க வேண்டும். தணிக்கையானது தொழிற்சாலை மற்றும் வணிகத்திற்கு ஏற்றதாக அமைய வேண்டும். அப்படியானால் தான் நிறுவனங்களுக்கு ஏற்றதாக அமைய வேண்டும்.
12. கணக்கு வைப்பினை நிறுவனமே செய்ய வேண்டும்.
13. பொருட்கள் வாங்குதல் பொதுவாக மத்திய பொருள் வாங்கு செயலாண்மையிடம் இருக்க வேண்டும். ஏனெனில் வெளிநாட்டு மூலப்பொருட்கள் வாங்க வசதியாக இருக்கும்.
14. தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளரின் அறிக்கைகள் சிறியதாகவும், தேர்வு செய்யப்பட்டதாக அமைந்தால் தான், சீரான கவனம் செலுத்த முடியும்.
15. அமைச்சகங்கள் நிறுவன அறிக்கைகளைச் சீராகத் திறனாய்வு செய்ய வேண்டும்.
16. அரசுப்பணிகளின் உயர்மட்டப் பதவிகளுக்கு பதவி ஓய்வு முன்னதாகவே கொடுக்கப்பட்டு, பின்னர் அவர்கள் பிற நியமனங்களுக்கு தகுதியற்றவர்களாக நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ள முறை சரியில்லை.

17. அரசுப்பணி ஆணையம் தகுதிபெற்றவர்களது பட்டியலைத் தயாராக செய்து வைத்து இருந்தால், துறைகள் தங்களது தேவைக்கேற்றவாறு திறமையான நபர்களைப் பட்டியலிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்க வசதியாக இருக்கும் இன்றைய நிலையில் பதவிகளுக்கு விளம்பரம் செய்து விண்ணப்பம் பெற்று, தேர்வு நடத்தி நேர்முகத் தேர்வு கண்டு தகுதியானவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கக் கால தாமதம் ஏற்படுகிறது. இது நல்லதல்ல.
18. ஏராளமான தனித்துவப் பணிகள், ஒரு பணியிலேயே ஏராளமான வகுப்புக்கள் என பலவேறாக பதவித்தரங்கள் வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இதனால் பணியிடை மாற்றங்கள் ஏற்படுவது மிகவும் குறைவாக உள்ளது. இது தவிர்த்து, உயர்மட்டங்களில் சம்பந்தமே இல்லாது, ஒரு துறையிலிருந்து பிறிதொரு துறைக்கு மாற்றம் செய்வது மிகவும் அதிகமாக உள்ளது. ஏனெனில் அரசுப்பணி ஆணையம் ஒன்று மட்டுமே மேற்படி செயலுக்குப் பொறுப்பாக இருப்பதால், இங்ஙனம் ஏற்படுகிறது. இதுவும் நல்ல தல்ல.

முதலாவது நிருவாகச் சீர்திருத்த ஆணையம்

இந்திய நிருவாகத்தைச் சீர்திருத்த 1966-ம் ஆண்டு ஒரு ஆணையம் அமைக்கப்பட்டது. இதற்கு தலைமையாக இருந்தவர் முதலில் மொரார்ஜி தேசாய் ஆவார். பின்னர் 1968ம் ஆண்டில் ஹனுமந்தையா தலைவரானார். இந்த ஆணையம் 20 ஆய்வுக் குழுக்களையும். 13 பணிக்குழுக்களையும் மற்றும் ஒரு நுண்ணாய்வுப் பிரிவையும் கொண்டு செயல்பட ஆரம்பித்தது. இவ்வாணையம் மிகப் பரந்த அளவில் ஏராளமான மக்களோடு கலந்து ஆலோசித்து, சீராக பிரச்சனைகளை ஆய்ந்து அறிக்கையைச் சமர்ப்பித்தது. இது நான்கு ஆண்டு காலமாக ஆய்வினை நடத்திய பின்னர் அறிக்கைகளைச் சமர்ப்பித்தது. முதல் அறிக்கை 1966ம் ஆண்டிலும் கடைசி அறிக்கையை 1970ம் ஆண்டிலும் சமர்ப்பித்தது. மொத்தம் 20 அறிக்கைகளைச் சமர்ப்பித்துள்ளது.

ஆணையம் சமர்ப்பித்த அறிக்கைகளில் சுமார் 578 பரிந்துரைகள் உள்ளன. இவற்றில் 51 பரிந்துரைகள் மாநில அரசாங்கங்கத்தைச் சீரமைக்கவும், ஏனைய 527 பரிந்துரைகள் மத்திய அரசாங்கத்தைச் சீரமைக்கும் வகையிலும்அமைந்துள்ளது. இந்தப் பரிந்துரைகளைச் செயல்படுத்தும் பொறுப்பினை அந்தந்த அமைச்சங்களிடமே விடப்பட்டுள்ளன. நிர்வாக சீர்திருத்த துறையானது அமைச்சகங்களை ஊக்குவிக்கும் கிரியாசக்தியாகச் செயல்படுகின்றது. இதுவரையிலும் பெரும்பாலான பரிந்துரைகள் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டுள்ளன. 1971-72ம் ஆண்டில் உள்துறை அமைச்சகர் சமர்ப்பித்த அறிக்கையில் சுமார்

271 பரிந்துரைகள் செயலாக்கப்பட்டு விட்டன எனக்கூறுகின்றது. இவ்வாறு விரைவாகச் செயலாக்கமும் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

நிருவாகத்தில் சீர்திருத்தங்கள்

மூன்றாவது ஊதிய ஆணையம் 1923ஆம் ஆண்டு சமர்ப்பித்த அறிக்கையில் 500 வகையாக இருந்த ஊதிய அலகுகளை 80 ஆகக் குறைத்ததால், உயர்பட்ச – குறைந்த பட்ச ஊதிய அலகுகளின் வித்தியாசம் குறைந்தது. 1976ல் அமைக்கப்பட்ட கோத்தாரி குழு, அகில இந்தியப் பணிக்கு முதன்மைத் தேர்வு மற்றும் முக்கிய தேர்வு என ஆட்சேர்ப்பு முறைக்கு தேர்வில் மாற்றம் பரிந்துரைத்ததை, அரசாங்கம் ஏற்றுக் கொண்டது. தேசிய காவல் ஆணையத்தை 1977ம் ஆண்டு அரசாங்கம் ஏற்படுத்தியது. இது காவல் நிருவாகச் சீர்திருத்தத்திற்கு நேரத்திற்கு நேரம் பரிந்துரை செய்கின்றது. சட்ட ஆணையம் மாதிரியாக குற்றவியல் நீதி ஆணையம் (Criminal Justice Commission) ஏற்படுத்த வேண்டுமெனப் பரிந்துரை செய்துள்ளது. பின்னர் 1977ம் ஆண்டு உள்ளாட்சி நிருவாகச் சீர்திருத்தத்திற்கு அசோக்மேத்தா தலைமையில் ஒரு குழுவை ஏற்படுத்தியது. இக்குழு உள்ளாட்சியில் இரண்டு அடுக்கு நிருவாக முறையைப் பரிந்துரைத்தது. பொருளாதாரச் சீர்திருத்த ஆணையத்தை எல்.கே.ஜா தலைமையில் 1981ம் ஆண்டு வரிவருவாய் சீர்திருத்தத்திற்கு ஏற்படுத்தியது. மத்திய மாநில உறவுகளை மேம்படுத்தும் வகையில் நீதிபதி சர்க்காரியா தலைமையில் 1983ம் ஆண்டு ஒரு குழுவை மத்திய அரசாங்கம் நியமித்தது. 1988ம் ஆண்டு சதிஷ் சந்திரா குழு அரசுப்பணி சீரமைப்பிற்காக உருவானது. 1991ம் ஆண்டு இராஜா செல்லையா தலைமையில் வரி சீர்திருத்தக் குழு ஏற்படுத்தப்பட்டது. இது ஏய்ப்புச் செய்பவர்கள் மீது கடும் தண்டனை எடுக்கும் வகையில் வரிவருவாய் நிருவாகம் திகழ வேண்டுமெனக் கூறியுள்ளது. ஐந்தாவது ஊதிய ஆணையம் (1994-1997) அரசுப்பணியாளர்களின் ஊதிய விகிதத்தை உயர்த்தியதோடு, தகவல் அறியும் சட்டம் மக்கள் சாசனம் ஆகிய கொண்டுவரப் பரிந்துரைத்தது. அரசாங்க விடுமுறை நாட்கள் 3 ஆகக் குறைக்கவும் பரிந்துரைத்தது. வீரப்ப மொய்லி குழு அமைக்கப்பட்டு அறிக்கை அளித்துள்ளது.

இரண்டாவது நிருவாகச் சீர்திருத்த ஆணையம்

இரண்டாவது நிருவாகச் சீர்திருத்த ஆணையம் 2005 ஆம் ஆண்டு ஏற்படுத்தப்பட்டது. வீரப்ப மொய்லி தலைமையில் இந்த ஆணையம் முதலில் செயல்பட்டது. பின்னர் 2009, ஏப்ரல் 1 ஆம் தேதி வீரப்ப மொய்லி அமைச்சரனதால், வீ.இராமச்சந்திரன் தலைவரானார். டாக்டர் எ.பி.முகர்சி மற்றும் டாக்டர் கல்ரோ, டாக்டர் ஜெயப்பிரகாஷ் நாராயணன் ஆகியோர் உறுப்பினர்கள். வினிதா ராய் உறுப்பினர் செயலராக இருந்தார்.

இரண்டாவது நிருவாகச் சீர்திருத்த ஆணையம் தனக்கென ஒரு செயல்முறையை உருவாக்கிக் கொண்டு, மாநிலங்கள் மற்றும் பிற அமைப்புக்களோடு தொடர்பு கொண்டும், ஆலோசனைக் குழுக்களோடு தொடர்பு கொண்டும், ஆலோசனைக் குழுக்களோடு கலந்து கொண்டும்

பிரச்சனைகளை தனிக்குழுக்களை ஏற்படுத்திக் கொண்டு நிர்வாகப் பிரச்சனைகளை ஆராய்ந்தது. அரசாங்கத் துறைகளும் ஆணையத்திற்கு முழு ஒத்துழைப்பை நல்கின. இந்த ஆணையம் அனைத்தையும் பரிசீலனை செய்து, 15 அறிக்கைகளை அரசாங்கத்திடம் தாக்கல் செய்தது. அறிக்கைகள் விபரம் வருமாறு:

1. தகவல் பெறும் உரிமை
2. மனித ஆற்றலை முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல்
3. இடர் மேலாண்மை
4. நிருவாகத்தில் நேர்மை
5. பொதுச்சட்டம் ஒழுங்கு
6. உள்ளாட்சி
7. பிரச்சனை களையும் திறமையை வளர்த்தல்
8. தீவிரவாதத்தை ஒழித்தல்
9. சமூக மூலதனம்
10. பணியாளர்குழாம் நிருவாகம்
11. மின்னணு அரசாங்கத்தை மேம்படுத்தல்
12. மக்களை மையமாகக் கொண்ட நிருவாகம்
13. இந்திய அரசாங்கக் கட்டமைவு
14. நிதி மேலாண்மையை மேம்படுத்தல்
15. மாநில மற்றும் மாவட்ட நிருவாகம்

மத்திய அரசாங்கம் நிருவாகச் சீர்திருத்த ஆணையம் தாக்கல் செய்த அறிக்கைகளை செயல்படுத்தும் வகையில் அமைச்சர் குழு ஒன்றை வெளிநாட்டு விவகாரங்கள் அமைச்சர் தலைமையில் 30.03.2007ல் நியமனம் செய்தது. பின்னர் இக்குழுவிற்கு 21.8.2009 நிதி அமைச்சர் தலைவரானார். அமைச்சர்கள் குழு 11 அறிக்கைகளை பரிசீலனை செய்து, நடைமுறைப்படுத்த வழிவகுத்துள்ளது.

முதலாவது அறிக்கை தகவல் பெறும் உரிமை பற்றியது. இது நல்லாட்சி நடைபெறுவதற்கு அத்தியாவசியமானதென்பதை வெளிப்படுத்தியது. மனித ஆற்றலின் சிறப்பினைத் தெரிந்து கொள்ளும் வகையில் தேசிய ஊரக வேலைவாய்ப்பு உறுதித்திட்டத்ததை ஆய்வு செய்து, மனித ஆற்றலை முழுமையாகப் பயன்படுத்த வழிவகை செய்யப்பட்டது. இதுமாதிரியாக பிற ஒன்பது அறிக்கைகளையும் பரிசீலனை செய்தது. தீவிரவாதத்தை வேரறுக்கும் அறிக்கையைச் செயல்படுத்தும் பொறுப்பு உள்துறை அமைச்சகத்திடம் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ளது. இதை தவிர, மீதமுள்ள மூன்று அறிக்கைகளை அரசாங்கம் தீவிரமாகப் பரிசீலனை செய்து வருகின்றது. 3.12.2009ல் அமைச்சரவை நிர்வாகச் சீர்திருத்த ஆணையத்தின் அறிக்கைகள் எவ்வளவு தூரம் செயல்படுத்தப்பட்டுள்ளன என்பதைப் பரிசீலித்து, வழிகாட்டல்களை வழங்கியுள்ளது.

நிருவாகத்தில் நேர்மை

நேர்மை என்பது நிருவாகத்தில் பணியாளர்கள் அவரவர்களுக்கு வழங்கப்பட்டுள்ள பணிகளை அவரவர்கள் செய்வதுதான் நேர்மை என்பதாகும். பணிகளை வரையறுக்கப்பட்டுள்ள விதிமுறைகளைப் பின்பற்றி செய்தால் நிருவாகத்தில் நேர்மையைக் கடைப்பபிடிக்கலாம். நிருவாகத்தில் அனைத்துப் பதவிகளும் பொறுப்பு, தகுதி, திறமை ஆகியவற்றை வைத்துத்தான் உருவாக்கப்படுவதால், அனைத்துப் பதவிகளும் நிருவாகத்தில் சமமான பதவிகள். இன்றைய நாளில் அரசியல் நெருக்கத்தாலும், அதிகாரத் துஷ்பிரயோகத்தாலும் சில பதவிகள் முக்கியமான பதவி, அதிகாரமில்லாத பதவி என எண்ணப்படுகின்றது. இவ்வகைப்பாடு வரையறுக்கப்பட்ட விதிமுறை மீறல்களினால் உருவாக்கப்பட்டதாகும். இதுதான் நிருவாகத்தில் நேர்மையைப் பாதித்துள்ளது. அரசு நிருவாக இயந்திரத்தை 40 வழிமுறைகளில் துஷ்பிரயோகம் செய்யலாமென அருத்தசாத்திரம் அன்றே கூறியுள்ளது. அதனை நீக்க அரசன் அத்துனை 40 வழிமுறைகளிலும் தேர்ச்சி பெற்றவனாக இருந்து, பதவியைத் துஷ்பிரயோகம் செய்தவர்களைக் கையும் களவுமாகப் பிடித்து தண்டிக்க வேண்டுமெனக் கூறியுள்ளது. களவும் கற்றும் மற என்ற அரச நீதி, நிருவாகத்தில் நேர்மையைக் கையாளவே உருவானது. மக்களுக்கு உருவான கோட்பாடல்ல.

மக்களாட்சி மாண்புற மக்கள் தங்கள் பிரதிநிதிகளைத் தேர்ந்தெடுத்ததோடு மட்டுமல்ல, அவர்கள் நமது குறைகளுக்காகவே பாடுபடுகிறார்களா என்பதைக் கண்டறிய வேண்டும். அவற்றிலிருந்து அவர்கள் விடுபட்டு தங்களது தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய முனையும் போது அவர்களை மக்கள் கட்டுப்படுத்த வேண்டும். அதே போல்தான் நிருவாகத்திலும் மக்கள் நேரடியாக அதிகாரிகளைக் கட்டுப்படுத்தா விட்டாலும், அதிகாரிகளைக் கட்டுப்படுத்த இன்று சட்டபூர்வமாக ஏராளமான வழிவகைகள் உள்ளன. அந்த வழிவகைகளைப் பின்பற்றி, சட்டபூர்வமாக அரசாங்கம் தண்டனை வழங்கும்வகையில் செய்தால் நிருவாகத்தில் நேர்மை தானாக மலரும். நிருவாகிகள் எல்லாம் நம்மில் ஒருவர்தான், அவர்கள் நமக்காகச் செயல்படவேண்டுமென்ற எண்ணம் நம்மிடம் இருக்கும் போது. நமது உறவினர் நமக்காகச் செய்யமாட்டாரா, செய்யக்கூடாதா என்று மக்களே நிருவாகிகளை வலியுறுத்தும்போது நிருவாக நேர்மை பாதிக்கப்படுகின்றது. நிருவாகிகளும் பதவியை பணியாற்றக் கிடைத்த வாய்ப்பாக மக்கள் நலனைக் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டுமே தவிர, பதவிகள் தங்களது சிறப்புரிமை மாதிரியாக பதவியைத் தவறாகப் பயன்படுத்தி, தங்களது வாழ்க்கை மேம்பாட்டிற்குப் பயன்படுத்தக் கூடாது. நிருவாகத்தில் நேர்மையைக் கடைப்பிடிக்க

வேண்டுமானால், அரசியலிலும் நேர்மை இருக்க வேண்டும். அரசியல் வழிகாட்டல் கொள்கை, செயல்பாடு அனைத்தும் அரசியல் செய்யக் கூடியதாகையால், அவர்கள் நிருவாகத்தில் நேர்மையைக் கடைப்பிடிக்க முயற்சிக்க வேண்டும். அரசியல் நேர்மையை உருவாக்கக் கூடிய பொறுப்பு மக்களைச் சார்ந்தது. 25 விழுக்காடு வறுமைக் கோட்டிற்குக் கீழ் உள்ளனர் என்று அரசாங்கப் புள்ளியியல் விவரம் கூறும்போது அதனைக் களைய வேண்டுமென அரசாங்கக் கொள்கையும், நிருவாக செயல்பாடும் அமையாது இருந்தால், தனி ஒருவனுக்கு உணவில்லையேல் இந்த ஜகத்தினை ஒழித்து விடுவோம் என்ற பாரதியாரை நாம் மறந்துவிட்டோம் என்று தான் பொருள். பசியென்பது கொடுமை, அதை நீக்க அரசாங்கமும் நிருவாகமும் முயற்சிக்காது இருதரப்பினரும் கையூட்டிற்கு இலக்காகினால், எங்ஙனம் நேர்மை பாதுகாக்கப்படும். நல்ல குடிமகனாக, தமிழனாக இருக்கமுடியும்.

நிருவாகத்தில் நேர்மையைப் பாதிப்பதற்குரிய காரணங்கள் சிலவற்றைக் காண்போம்.

அரசாங்கம் தனது பணியாளர்களுக்குரிய குறைந்தபட்சத் தேவைகளைப் பூர்த்திசெய்யும் வகையில் ஊதியம் மற்றும் பிற சலுகைகள் வழங்கினால் நிருவாகத்தில் நேர்மையைப் பராமரிக்கலாம். பேராசையுடன் அரசு வருவாயைத் தாங்களே வைத்துக் கொள்ளவேண்டுமென எண்ணினால் நிருவாக நேர்மை பாதிக்கும். எனவே பேராசையைக் கட்டுப்படுத்த தண்டனை அதிகாரங்களின் அளவை அதிகரிக்க வேண்டும். வளர்ந்துவரும் நாடுகளில், அரசாங்கப் பணிகள் தொடர்ந்து அதிகரித்து வருவதால், ஆட்சித்துறைப் பிரிவிற்கு அதிகமான விருப்ப அதிகாரங்கள் வழங்கப்பட்டுள்ளன. இவற்றை முறையான செயல்களுக்கு மட்டுமே பயன்படுத்த வேண்டுமே தவிர, இஷ்டத்திற்குப் பயன்படுத்தக் கூடாது. இந்த விருப்ப அதிகார துஷ்பிரயோகம் தான் நிருவாகத்தில் அதிகமாக நேர்மையைப் பாதிக்கக் கூடிய காரணியாக உள்ளது அரசுப்பணியின் ஒழுங்குவிதிகள் எளிமையாக புரியும் வகையில் இல்லாதது, நடைமுறைக்கு உகந்தவகையில் இல்லாது சிக்கல் நிறைந்ததாக இருக்கும்போது, இந்த ஒழுங்குவிதிகளே நிருவாகத்தில் நேர்மையைப் பாதிக்கின்றது. தனியார்துறை வணிக, தொழிற்நிறுவனங்களின் தாக்கம் நிர்வாகிகளை இச்சைக்கு உள்ளாக்குகின்றது. எனவே அந்நிறுவனங்களின் தாக்கத்தைக் குறைக்க வழிவகைகள் செய்யப்படவேண்டும். பொதுமக்கள் நிருவாகிகளின் நேர்மையைப் பற்றி அதிக அக்கறை எடுத்துக் கொள்வதில்லை.

பொதுமக்கள் நிருவாக நேர்மையைக் காப்பதில் கவனம் செலுத்தாது மற்றொரு காரணம். பொறுமை, சகிப்புத்தன்மை ஆகியனவற்றை அரசாங்க அதிகாரிகளின் அத்துமீறல்களில்

கடைப்பிடிக்கின்றனர். இந்த மீறல்களை எப்போது வெளிப்படுத்தி தண்டனை பெறுகின்றனரோ, அப்போதுதான் நிருவாகத்தில் நேர்மை ஏற்படும். அரசியல்வாதிகளோடு குறிப்பாக ஆளுங்கட்சி எதுவோ அக்கட்சியினரோடு நிருவாகிகள் கொண்டிருக்கும் தொடர்பும் நிருவாகத்தின் நேர்மையைப் பாதிக்கின்றது. அரசியல்வாதிகளுக்கு ஆதரவாகச் செயல்பட்டால்தான் நாம் வாழமுடியும் என்ற நிலையில் அரசியல் தனது செல்வாக்கை ஆதிக்கப்படுத்தியுள்ளது. அந்த ஆதிக்கத்தைத் தடுக்கவோ, மீறவோ முடியாத அளவிற்கு அரசுப்பணியாளர்களின் நிலை உள்ளது. இதனை பொதுமக்கள்தான் உணர்ந்து, அரசுப்பணியாளர்களை காத்து, நிருவாகத்தில் நேர்மையை உண்டாக்க வேண்டும். பொது மக்கள் விழிப்புணர்வோடு இருந்தால்தான் நிருவாகத்தில் நேர்மையைக் கடைப்பிடிக்க முடியும்.

பொதுமக்கள் பங்கேற்பு

பொதுமக்கள் பங்கேற்பு மக்கள் வளர்ச்சித் திட்டங்களின் பங்குபெறுவதற்குரிய ஆர்வத்தைத் தூண்டக்கூடிய ஒன்றாக உள்ளது. இதன் மூலம் தங்களது எண்ணங்களைச் செயல்படுத்த முடிகின்றது. அவர்களது குறைகளையும் தீர்க்க முடிகின்றது. எனவே மக்கள் ஆக்கப்பூர்வமாக அரசின் திட்டங்களில் பங்குபெறுவதால், நல்ல குடிமக்கள் என்று பெயர் பெறவும் முடிகின்றது. மக்கள் முடிவாக்கச் செயல்களில் அதாவது கொள்கை முடிவாக்கச் செயல்களில் அதாவது கொள்கை உருவாக்கலில் பங்குபெறவில்லை என்ற குற்றச்சாட்டு மறைகின்றது. நேரடியாக மக்கள் திட்டங்களில் பங்குபெறுவதால், கையூட்டு நிருவாகத்தில் குறைய வாய்ப்புள்ளது. பொதுமக்கள் சமுதாயத் திட்டங்களுக்கு மக்கள் தங்களது நிதியளிப்பு வாயிலாகத்தங்களது ஆதரவைக் காட்டுவதால், பொதுமக்கள் பங்கேற்பு முடிவாக்கத்திலும், நிதியளிப்பிலும் இடம்பெறுகின்றது. தவிர, மக்கள் அதிகாரிகளின் செயல்பாடுகளில் குறை இருந்தாலும், வளர்ந்துள்ள இன்றைய அறிவியல் மற்றும் பொதுமக்கள் சாதனங்கள், செய்திநுட்பம் ஆகியன வாயிலாக தவறான நடவடிக்கைகளைத் தடுத்து நிறுத்திவிடுகின்றனர்.

நிருவாகத்தில் பொதுமக்கள் பங்கேற்பு என்பது எப்போதும் நடைமுறையில் இருந்து வரக்கூடிய ஒன்றுதான். ஆனாலும் அதன் பரிமாணங்கள் வேறுபடுகின்றது. மக்கள் பங்கேற்பு என்ற கோட்பாடு 1960ம் ஆண்டிற்குப் பின்னர் ஏற்பட்டது. மக்களாட்சியில் கொள்கைகள் மக்களால் தான் ஏற்படுவதுபோல், அக்கொள்கைகளின் செயலாக்கத்திலும் மக்கள் பங்கேற்பு அவசியம் என்பது உணரப்பட்டது. எனவே பொதுமக்கள் நேரடியாக நிருவாக முடிவாக்கச் செயல்முறையில் பங்குபெறுவது பொதுமக்கள் பங்கேற்பு ஆகும். வளர்ச்சித் திட்டங்களில் மக்கள் பெறும் பயனை வைத்துத்தான் மக்கள் பங்கேற்பு மதிப்பிடப்பட்டது. வளர்ச்சிக் காரணியின் அடிப்படையில் பயனாளிகளின் எண்ணிக்கையை வைத்து மக்கள் பங்கேற்பு மதிப்பிடப்பட்டது. நாளடைவில், இன்று வளர்ச்சித் திட்டங்களில் பங்கு பெறுவோர் அதிக அளவில் உயர்குடிமக்கள் தான் என்பதுவும், அவர்களுக்கு அனுசரணையாக அதிகார வர்க்கம் இருக்கின்றதென குற்றச்சாட்டு எழுந்துள்ளது. மக்கள் ஆர்வங்களுக்கேற்ப திட்டங்கள் தீட்டப்பட்டால்தான், ஏழை, எளியவர்கள் பயன்பெறும் வகையில் வளர்ச்சித் திட்டங்கள் உருவாக்கப்படும். ஆகவே இன்று மக்களின் தேவைகளை அறிந்து திட்டங்கள் தீட்ட முற்பட்டுள்ளனர். எனவே மக்கள்தான் அரசாங்கத்தை உருவாக்கினாலும், நிருவாகத்தில் திட்டம் தீட்ட மக்களது கருத்துக்கள் பெரிதும் உதவிகரமானதாகும். தவிர, அத்திட்டங்கள் செயல்படுத்தப்படும்போது, அதிலுள்ள நடைமுறைக் குறைகள்

வெளிப்படும். இதனால் செம்மையாகத் திட்டங்கள் உருவாக்கப்பட மக்கள் பங்கேற்பு உதவுகின்றது. தவிர, கொள்கை உருவாக்கத்தில் மக்கள் பங்கேற்பு மிகவும் குறைவாகவே உள்ளதென்ற ஆதங்கம் தொடர்ந்து காணப்படுகின்றது. இதனைச் சரிசெய்வதற்கு மக்களே தங்களது அதிகாரத்தை கையில் எடுத்துக் கொண்டு, அரசியல் தலைமையை வலியுறுத்தி கொள்கை உருவாக்கம் செய்தால் தான், மக்கள் நிருவாகத்தில் பங்கேற்பு என்பது முழுமையாகும். பொதுவாக, திட்டம் தயாரித்தல், செயல்திட்டங்கள் வகுத்து செயல்படுத்துதல் மற்றும் கொள்கை, உருவாக்கம் ஆகிய மூன்றிலும் மக்கள் பங்கேற்றால்தான் அது முழுமையான மக்கள் பங்கேற்பு, வளர்ச்சிக்குரிய பங்கேற்பு என கருதப்படுகிறது. எனவே மக்கள் பெறும் பயனை அடிப்படையாக வைத்து மக்கள் பங்கேற்பு என்ற அம்சம் மாறி, மக்களே நேரடியாக அதிகாரம் பெற்று திட்டச் செயலாக்கலில் ஈடுபடும் நிலை இன்று வளர்ந்துள்ளது.

மக்கள் பங்கேற்பில் உள்ள தடைகள்

மக்கள் நிருவாகத்தில் பங்கு பெற பல தடைகள் உள்ளன. வளர்ந்து வரும் நாடுகளில் காணப்படும் அதிகப்படியான ஜாதியம், வகுப்பு வாதம், பாலின வேறுபாடுகள், குறைவான கல்வியறிவு மக்களிடம் ஊக்கமின்மை, அதிக ஆர்வமில்லாமை, அரசியல் கட்சிகளின் ஆதிக்கம் போன்றவை பொதுவான சில தடைகளாகும். இந்தத் தடைகளை நாம் எளிமையாக நீக்கி விடமுடியும். அதற்கு தேவையான அம்சங்கள் நமது நிர்வாகம் என்ற மக்கள் ஈடுபாட்டுத் தன்மை, சமூக மூலதனமென்ற அனைவரும் கூட்டாகச் செயல்படும் தன்மை, சமத்துவம், கல்வியறிவு ஆகியன வளர்ந்து விட்டால் இந்தத் தடைகள் தானாக விலகி விடும்.

நிருவாகத்தின் பங்கேற்பில் மக்களது குறைகளை, மக்களே தீர்த்து வைக்கக் கூடிய வகையில் மனப்பாங்கை அரசாங்கம் உருவாக்க வேண்டும். மக்கள் எளிதில் அணுகக் கூடிய உள்ளாட்சி அமைப்புகளுக்கு அதிக அதிகாரத்தை அரசாங்கம் வழங்க வேண்டும். அந்த அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தும் வகையில், உள்ளூர் மக்களே பங்கு பெற வழிவகைகள் செய்யப்பட வேண்டும். அதிகாரப் பரவல் மட்டும் பிரச்சனைத் தீர்க்காது, அதில் பங்கு பெற மக்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

இந்தியாவைப் பொறுத்த வரை மக்கள் நிர்வாகத்தில் பங்கேற்பு என்பது பழைமையான கோட்பாடாகும். உள்ளாட்சி நிருவாகச் செயல்பாடு இந்தியாவில் சிறப்பாக இருந்ததென்பதால்தான் தன்னாட்சி இயக்கம் தனது கொள்கையாக ஏற்றுக் கொண்டது. மேலும் அதனை மீண்டும் உயிர் பெறச் செய்ய வேண்டுமென்றும், உள்ளாட்சி அரசாங்கம் ஆங்கிலேய ஆட்சியில் நசுக்கப்பட்டு விட்டதென்று கொள்கை வைத்தனர்.

ஊராட்சிச் சட்டங்களுக்கு 1906 ஆண்டிற்குப் பின்னர்தான் அரசாங்கம் கவனம் செலுத்தியது. 73வது 74வது இந்திய அரசியலமைப்புத் திருத்தத்திற்குப் பின்னர் ஊராட்சிகள், நகராட்சிகள் ஆகிய உள்ளாட்சி அமைப்புக்கள் அரசியலமைப்பு அங்கீகாரம் பெற்றுள்ளன. ஐந்தாண்டுகளுக்கொரு முறை கட்டாயமாக தேர்தல் நடத்த வேண்டுமென்ற உத்திரவாதம் வழங்கப்பட்டுள்ளது. ஊராட்சிகள் என்னென்ன செய்ய வேண்டும், எவ்வாறு செய்துள்ளன என்று பரிசீலனை செய்யக்கூடிய அமைப்பாக கிராம சபை உருவாகியுள்ளது. போதுமான நிதி ஆதாரங்கள் உள்ளாட்சிகளுக்கு வழங்கப்பட வேண்டுமென்றும், நிதிப் பரவலாக்கம் ஆகியன இந்திய உள்ளாட்சி அமைப்புகளுக்கு இன்று ஓர் மைல்கல்லாக பொதுமக்கள் நிருவாகத்தில் பங்கேற்க வாய்ப்பளித்துள்ளது. பாலின வேறுபாட்டைக் குறைக்கும் வகையில் 33 விழுக்காடு பதவிகள் பெண்களுக்கு ஊராட்சி அமைப்புக்களில் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளன என்பது மற்றொரு சிறப்பு அம்சம்.

பொதுமக்கள் தொடர்பும் விளம்பரமும்

அரசாங்கம் பொதுமக்களோடு கொண்டிருக்கும் ஒரு திறமையான தொடர்புதான் பொதுமக்கள் தொடர்பாகும். இது முதலாம் உலகப்போரின் பொழுது உருவாக்கப்பெற்று, வளர்ச்சி பெற்றது. பொதுமக்கள் தொடர்பென்பது பிரச்சாரம் அல்ல. ஏனெனில் பிரச்சாரம் தனிநபர் சார்ந்தது. சுயநலமானது பொதுமக்கள் தொடர்பு மக்களைச் சார்ந்தது. செய்தி விளம்பரம் என்பது பொதுமக்கள் தொடர்பில் இடம் பெறக் கூடியது. அரசின் செயல்கள் அனைத்தும் விளம்பரம் வாயிலாகத்தான் மக்களுக்குத் தெரியப்படுத்தப்படும்.

மில்லட் என்பவர் பொதுமக்கள் தொடர்பு பற்றிக் கூறியுள்ளதாவது.

1. மக்களின் விருப்பங்களையும், எண்ணங்களையும் அறிதல்
2. பொதுமக்களின் எண்ணம், விருப்பம், செயல் போன்றவை எவ்வாறு இருக்கவேண்டுமென வரையறுத்தல்
3. அரசுப்பணியாளர்களுக்கும் பொதுமக்களுக்கும் இடையே நல்லுறவை வளர்த்தல்
4. நிருவாகம் என்னென்ன செயல்கள் செய்து கொண்டிருக்கின்றது என்பதைத் தெரிவித்தல்.

பொதுமக்கள் தொடர்பு என்பது பொதுநிருவாகத்தில் மிகவும் தவிர்க்க முடியாத ஒன்றாகும். அரசாங்கத்தின் நடவடிக்கைகள் அனைத்தையும் மக்களுக்கு தெரிவிக்க வேண்டியது அரசாங்கத்தின் கடமையாகும். அரசாங்கச் செயல்களின் செயல்பாட்டை மக்கள் எவ்வாறு நினைக்கிறார்கள், ஏற்கிறார்கள், ஏன் ஏற்கவில்லை என்று திட்டங்களை மறுபரிசீலனை செய்ய வைக்கக் கூடியது பொதுமக்கள் தொடர்பாகும். அரசாங்கம் ஐந்தாண்டுகளுக்கு ஒருமுறை தேர்ந்தெடுக்கப்படும்போதுதான் மக்களும் மக்களது பிரதிநிதிகளாகப் போட்டி போடுபவர்களும் சந்திப்பார்கள். அதில் தேர்தலில் வெற்றி பெற்றவர்கள் அளித்த வாக்குறுதிகள் திட்டங்களாக மாறும். அத்திட்டங்களை பொதுநிருவாகம் செயல்படுத்தும். அந்தச் செயல்திட்டங்களின் வாயிலாக, பொதுமக்களும் பொதுநிருவாகமும் தொடர்ந்து தொடர்பு கொள்ள வைப்பதுதான் பொதுமக்கள் தொடர்பாகும்.

பொதுமக்களையும் அரசாங்கத்தையும் இணைக்கும் பாலம் பொதுமக்கள் தொடர்பாகும். அரசாங்கம் தனது திட்டங்கள், செயல் நடவடிக்கைகள் அனைத்தையும் மக்களுக்குத் தெரிவிப்பதற்காகவே பொதுமக்கள் தொடர்பு அலுவலகங்களை எல்லாத் துறைகளிலும் நிறுவி உள்ளன. இத்துறைகள் தாங்கள் நிறைவேற்றி வருகின்ற அனைத்துத் திட்டங்களையும் மக்களுக்கு தெரியப்படுத்த வேண்டும். எனவே துறைகள் பத்திரிக்கைகளுக்கு விளம்பரம் மூலமாகவும், பொது இடங்களில் விளம்பரங்கள் செய்தும், பொருட்காட்சி

(Exhibition) அமைத்தும் தங்களது துறையைப் பற்றி விளம்பரப் பிரிவுகளை (Stall) அமைத்தும், துண்டுப்பிரசுரங்கள் போன்றவை மூலமாகவும் மக்களுக்கு தெரியப்படுத்துகின்றன. திட்டங்களின் செயல்பாடுகளில் குறைகள் இருந்தால், மக்கள் அவற்றை வெளிப்படையாகப் பேசுவர். பத்திரிக்கைகளில் 'மக்கள் பகுதி' மற்றும் பத்திரிக்கைகளில் வரக்கூடிய செய்திகள் போன்றவற்றில் காணப்படும் திட்டங்கள், செயல்பாடு ஆகியவற்றில் காணப்படும் குறைகளை பொதுமக்கள் தொடர்பு அதிகாரிகள் கவனத்தில் எடுத்துக் கொள்வர்.

நிருவாகத் துறைகளின் கவனத்திற்கு பொதுமக்கள் தொடர்பு அதிகாரிகள் குறைகளைக் கொண்டு செல்வர். துறைகளின் தலைவர்களான அமைச்சர்களின் பார்வைக்குச் செல்லும். அமைச்சர்கள் உரிய நடவடிக்கைகள் எடுத்து, குறைகள் களையப்பட்டு திட்டங்கள் செம்மையாகச் செயல்படும். குறைகளை அமைச்சர் தீர்க்கவில்லையேல், அடுத்த தேர்தலில் அமைச்சரின் வெற்றி பாதிக்கப்படும். அமைச்சர்கள் பொதுமக்கள் குறைகளைத் தீர்ப்பதில் மிகவும் தீவிரமாகவே இருப்பர்.

பொதுமக்கள் நிருவாகத்தில் பங்கேற்கும் வகையிலும், நிருவாகத்திற்கு உதவி செய்யும் வகையிலும் மக்கள் நிருவாகத்தோடு தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். மாவட்ட ஆட்சியர் மற்றும் பிற துறைகளிலுமே மனுநீதி, குறைதீர் நாள் என அனைத்துப் பிரச்சனைகளுக்கும் முடிவு கட்ட முயற்சிப்பர். குறைகளின்றி நிருவாகம் செயல்பட பொதுமக்க்ள தொடர் உறுதுணையாக இருக்கும் என்பது கண்கூடு.

நிருவாகத்தின் செயல்களை விளம்பரம் வாயிலாக அரசாங்கம் மக்களுக்கு தெரியப்படுத்துகின்றது. விளம்பரத்திற்கென ஒரு தனித்துறையை அரசாங்கம் ஏற்படுத்தியுள்ளது. எல்லாத் துறைகளிலும் விளம்பரப்பிரிவு உள்ளது. தவிர, அகில இந்திய வானொலி, தொலைக் காட்சி, செய்தி ஒலிபரப்புப் பிரிவு, களசெய்தி விளம்பர அலுவலகங்கள் மற்றும் பொதுமக்கள் கருத்தாய்வு அமைப்புக்கள் ஆகியன தொடர்ந்து இப்பணியை மேற்கொண்டுள்ளன.

பொதுமக்கள் கருத்து பொதுத் தேர்தலுக்குப் பின்னர் மாறலாம். அவ்வாறு மாறிய கருத்துக்களைத் தொடர்ந்து நிருவாகத்தில் சேர்ப்பதுதான் பொதுமக்கள் தொடர்பின் வேலை. எனவே பொதுமக்கள் கருத்தை செய்தித்தாள்களில் வரும் மக்கள் பிரச்சனைகள், மக்களின் கொள்கை விமர்சனங்கள், அரசே எடுக்கும் பிரச்சனை தொடர்பான முன்மாதிரி கருத்தாய்வுகள் மற்றும் மக்கள் மனதில் நிற்கும் உண்மையான பொதுமக்கள் கருத்து, அதாவது முறைமையில்லா பொதுமக்கள் கருத்து ஆகியவற்றின் வாயிலாக மக்களது குறைகளை அரசாங்கம் அறியும்.

நிருவாக மின்மயமாக்கம்

நிருவாகத்தில் தகவல்கள், செய்தித் தொடர்பு ஆகியவற்றின் நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதற்கு பெயர் நிருவாக மின்மயமாக்கம் எனலாம். பணியாளர்கள் செய்யக் கூடிய பணியினை வளர்ந்த தொழில்நுட்பமான கணினியைப் பயன்படுத்திச் செய்ய வைப்பதுதான் இது. இதனால் நிருவாகத்தின் அடிப்படைக் கட்டமைப்பே மாறிவிடக் கூடிய சூழ்நிலை உருவாகியுள்ளது. அரசாங்கத்தின் பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே உள்ள தொடர்புகள், மக்களோடு கொள்ளும் தொடர்புகள் மற்றும் வணிக நிறுவனங்களோடு உள்ள தொடர்புகள் அனைத்தும் மாற்றத்திற்குள்ளாகின்றது. எனவே அரசு அலுவலகமே வித்தியாசமான கோணத்தில் காணப்படுகிறது. இயந்திர உலகம் என்று சொல்லக் கூடிய சொல்லை நியாயப்படுத்தும் வகையில் இயந்திரமே நிருவாகத்தை மேற்கொள்ளக்கூடியதுதான் இந்த நிருவாக மின்மயமாக்கம் என்பதாகும்.

நிருவாக மின்மயமாக்கல் மக்களுக்கு பணிகள் எளிதாக விரைவில் கிடைக்கின்றது. அரசு அலுவலகம் தான் அனைத்துப் பணிகளும் செய்ய வேண்டுமென்பது இல்லாமல் பல இடங்களிலிருந்து மக்களுக்கு பணியாற்றும் பணிமையங்கள் (Service Centre) பலவற்றை உருவாக்கி விடுகின்றது இது. எனவே பணிமையங்கள் அந்தந்த பகுதி மக்களின் தேவைக்கேற்ப. அவற்றை நிறைவேற்றி வைக்கக் கூடிய அமைப்புக்களாகச் செயல்படுகின்றன. அனைத்து மக்களோடும் உறவாடக் கூடிய வகையில் செய்தி வலை (Internet) என்ற வளர்ந்துள்ள நுட்பம் அனைவரையும் இணைக்கின்றது. தகவல்களை மக்கள் எளிதில் பெற முடிவதால், அவர்களது தேவைகளை, குறைகளை நிருவாகம் உடனடியாகத் தீர்த்து வைக்கின்றது. இல்லையேல் நிருவாகத்தின் மீது குற்றம் சாட்ட வழியுண்டு. தவிர, இன்றைய நாளின் தகவல் அறியும் சட்டப்படி நிருவாகிகள் முறைதவறி, விதிமுறை விலகிச் சென்றால் தண்டனை பெற வழியுண்டு. எனவே நிருவாக மின்மயமாக்கத்தால் மக்கள் அதிகாரம் பெற்றவர்களாகவும் மாறுகின்றனர்.

நிருவாக மின்மயமாக்கம் உருவாகும் பட்சத்தில், கையூட்டு என்பது குறைந்துவிடும். ஏனெனில் கணினி கையேந்தி பணமோ, பரிசிலோ பெறாது. கணினியைத் தவறாகப் பயன்படுத்தினால், அதுவே ஒளிவு மறைவில்லா நிருவாகக் கோட்பாட்டுப்படி, யார் தவறாகச் செயல்பட்டார் என்று காட்டிக் கொடுத்து விடும். நிருவாகம் எந்த மறைவுமின்றி வெளிப்படையாகச் செயல்படும் முறை வலுப்பெறும். இதனால் மக்களுக்கு சீரான பணிகள் கிடைப்பதோடு, அவை வசதியாகவும் எளிமையாகவும் கிடைக்கும். எனவே மக்கள் மிகவும்

திருப்திக்குள்ளவார்கள். நிருவாக மின்மயமாக்கத்தில் ஆரம்ப காலத்தில் அதிகப்படியான நிதிச்சுமை அரசாங்கத்திற்கு ஏற்படும். ஆயினும் நாளடைவில் நிருவாகச் செலவுகள் குறையும். அரசாங்கத்திற்கு வருவாய் தரக் கூடிய இனமாகவும் மின்னணுவியல் ஆட்சி மலரும். மேலும் மக்கள் நேரடியாக அதிகாரிகளைப் பார்க்கும் போது ஏற்படக்கூடிய கசப்புணர்வுகள், இருவரும் அணுகுகின்ற முறைகளினால் ஏற்படும் பிரச்சனைகள் போன்றவை இதில் ஏற்படாது. ஏனெனில் நிருவாக மின்மயமாக்கம் மக்களுக்கு உதவி செய்யக் கூடிய நண்பனாகவே இருக்கும்.

நிருவாக மின்மயமாக்கம் சிறப்பான ஒன்றுதான் எனினும், சில தடைகளும் இதற்கு உண்டு. அவற்றில் சிலவற்றைப் பார்ப்போம். நிருவாக மின்மயமாக்கத்தைக் கொண்டு வருவதற்கு அதிகமான செலவு அரசாங்கத்திற்கு ஏற்படும். அவ்வாறு நிதியை அரசாங்கம் ஓரே நேரத்தில் திரட்ட முடியுமா என்பதுவும் கேள்விக்குறி. கல்வி உரிமை மக்களுக்கு அரசாங்கம் கொடுத்தாலும், ஓராசிரியர் பள்ளி, மரத்தடியில் வகுப்புக்கள் என்ற அவலம் தொடர்கின்ற வேளையில், நிருவாக மின்மயமாக்கத்தைக் கொண்டு வருவதற்குரிய கட்டமைப்பு வசதிகள் மிகவும் குறைவாக உள்ளன. கணினிகளை இயக்கக் கூடிய திறமை பெற்ற பணியாளர்கள் கிடைப்பதுவும் கடினமான ஒன்றாகவே உள்ளது. வேலை நிறைவேறினால் போதுமென்ற நிலையினால், வழக்கமான அதிகார வர்க்கச் செயல்முறையும் பாதிப்பிற்குள்ளாகிவிடும். நிருவாக மின்மயமாக்கம் என்னவென்று கூடத் தெரியாவிட்டாலும், அரசியல்வாதிகள் தங்களது சுய இலாபத்திற்குப் பயன்படுத்தக் கூடிய நிலையும் எளிதில் உருவாகும்.

நிருவாக மின்மயமாக்கம் கொண்டு வருவதற்கு அரசாங்கத்தில் முழு அளவிலான தகவல் செய்தித் தொடர்புத் துறை இருக்க வேண்டும். தகவல் செய்தித் தொடர்புத்துறையைப் பயன்படுத்தும்போது, எழக்கூடிய சட்ட, ஒழுங்குமுறைப் பிரச்சனைகளைச் சுமுகமாகத் தீர்த்து வைக்கக் கூடிய வழிமுறைகளை உருவாக்க வேண்டும். குற்றங்கள்கூட இதன்மூலம் அதிகரித்துக் கொண்டே வருகிறதென்று குற்றச்சாட்டும் உள்ளது. அனைத்துச் செய்திகளையும் திரட்டி, பாதுகாப்பாக வைத்துக் கொள்ளும் வழிமுறை உருவாக்கப்பட வேண்டும். நிருவாக மின்மயமாக்கம் செயல்பட அதிகாரிகள் ஆர்வம் காட்டவேண்டும். அமைப்பின் மேம்பாடு கருதி, அனைத்து வகையிலும் ஒருங்கிணைப்பு உருவாக வேண்டும்.

உலகமயமாக்கல்

பொதுநிருவாகமென்பது நாடுகள் தங்களது பிரச்சனைகளைத் தாங்களே தீர்த்து வைக்கக்கூடியதென்பதை அறிவோம். இன்றைய நாளில் உலக நாடுகள் அனைத்தும் ஒன்றோடொன்று தொடர்பு கொண்டு, அனைத்து நாடுகளும் ஒரு குடைக்குள் கொண்டுவரக் கூடிய செயலை உலகமயமாக்கல் என்று கூறுகிறோம். பொருளாதாரத்தைப் பொறுத்தவரை, உலகநாடுகள் அனைத்தும் தங்களது பொருட்களை வாங்க, விற்கவும் செய்யக் கூடிய ஒரு பரவலான சந்தை உலகச்சந்தை என்று எளிதாகக் கூறிவிடலாம். உலகச் சந்தையில் ஒவ்வொரு நாடும் தங்களது உற்பத்தி பொருட்களை விற்கவும், உலகச் சந்தையில் ஒரு பெரிய இடத்தைப் பிடிக்கக் கூடிய போட்டியும் நிலவும். போட்டியில் வெற்றிபெறக கூடிய நாடு தன்னுடைய நாட்டின் வளர்ச்சியில் பெரும் பங்கு அங்கம் வகிக்கும் இதனால் அந்த நாடு பொருளாதார மேம்பாடு அடையும். எனவே அந்த நாட்டின் நிர்வாகம் இந்தப் போட்டியில் பங்குபெறுவதற்காக, தனிநபர்களுக்கும், கம்பெனிகளுக்கு ஊக்குவிப்பும், நிதிச்சலுகையும் பிற வசதிகளும் செய்து தரும்.

உலகமயமாக்கலில் நாடுகளுக்கு இடையே தொடர்பு ஏற்படுவதால், ஒவ்வொரு நாடும் தங்களது பொதுநிருவாகத்தை வளர்ந்துவரும் உலகமயமாக்கலுக்கு உகந்தவகையில் மாற்றியமைக்கவேண்டும். ஒவ்வொரு நாடும் தங்களது பொதுநிருவாகத்தின் செயல்திறனை அதிகரித்துக் கொள்ள வேண்டும். தவிர, உலகமயமாக்கல் தொடர்பினால் நாடுகளுக்கிடையே தொழில்நுட்ப பரிமாற்றங்கள், வியாபாரம், அந்நிய முதலீடு ஆகியன எளிதில் நடைபெறும். நிதி ஆதிக்கமுள்ள நாடுகள் நிதி மூலதனத்தின்மூலம் வளர்ந்து வரும் நாடுகளை அடிமைப்படுத்தும் நிலைகூட வந்துவிடுமோ என அஞ்சக்கூடிய நிலையும் வந்துள்ளது. அதே நேரத்தில் வளர்ச்சிக்குரிய அம்சங்கள் உலகமயமாக்கலில் கிடைப்பதால் அவற்றைப் பயன்படுத்தாமல் வெறுமனே அஞ்சினால், எந்நாளில் வளர்ந்து வரும் நாடுகள் வளர்ச்சி பெறும் என்ற எச்சரிப்பும், ஆதங்கமும் ஏற்பட்டுள்ளது. எனவே நாடுகளை மேம்படுத்தும் ஒரு அம்சம்தான் உலகமயமாக்கல்.

உலகமயமாக்கல் ஒவ்வொரு நாட்டிலும் அந்தந்த நாடுகளின் பொதுத்துறை நிறுவனங்களில்தான் முதலில் ஆரம்பமாகிறது. தொழிற்துறை வளர்ச்சியில் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் நேரடியாக ஈடுபடுவதால், பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் என்னென்ன மாற்றங்கள் செய்ய வேண்டுமென்பதுவும், அவற்றின் மூலம் தனியார் நிறுவனங்கள், தனியார் பெறும் சலுகைகள் ஆகியன எண்ணப்படுகின்றன. பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் உலகமயமாக்கலை அனுசரித்து மாற்றப்படவேண்டும். நிருவாகத்தில் திறமையை அதிகரிக்க என்னென்ன

செய்யவேண்டுமென்பது பற்றி உலகமயமாக்கல் வழிவகை செய்துள்ளது. பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் திறமையாகச் செயல்பட்டு அரசாங்கத்திற்கு பெரிய வருவாயை ஈட்டித் தர உலகமயமாக்கல் உதவும். தவிர, திறமை என்பது தானே நிருணயிக்காமல், பிற நிறுவனங்களோடு போட்டி போட்டுத்தான் திறமையை மெய்ப்பித்துக் காட்டவேண்டும். எனவே தனியார் மயமாக்கல் என்ற கோட்பாடு உலகமயமாக்கலில் வருகிறது. தனியார் மயமாக்கம் என்பது பொதுநிருவாகத்தைத் தனியார் மயமாக்க முடியாது. பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் தான் இது நடைபெறும். பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் பங்குகளை தனியார்களுக்கு விற்க முயற்சிக்க வழிவகை செய்துள்ளது. இந்தியாவில் புதிய பொருளாதாரக் கொள்கை வெளியிடப்பட்ட பின்னர், உடனே ஐந்து விழுக்காடு பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் பங்கினை, பங்குகளை பொதுமக்களுக்கு வழங்க வழிவகை செய்தது. இதற்காக மூலதனக் குறைப்பு Disinvestment Commission ஆணையம் உருவாக்கப்பட்டு, எந்தெந்த பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் பங்குகளை பொதுமக்களுக்கு வழங்கலாம் எனத் தீர்மானித்தது. அதே நேரத்தில், பொதுமக்கள் இப்பங்குகளை வாங்குவதிலும் சிக்கல் ஏற்பட்டது. இலாபகரமான பொதுத்துறை நிறுவனப் பங்குகளைக் கூட வாங்க மக்கள் யோசிப்பார்கள் என நினைத்து யார் வாங்குவர் என இலக்கு வாங்குபவர்கள் Strategy Buyers என்பதில் கவனம் செலுத்தியது அரசாங்கம். அதன்படி பொதுத்துறை நிறுவனப் பங்குகள் தனியார்களுக்கு வழங்கியுள்ளது. உதாரணமாக, VSNL விதேஷ் சன்சார் நிகாம் என்ற பொது நிறுவனப் பங்குகளை TATA டாடா நிறுவனத்திற்கு வழங்கியது. சில துறைகளில் தனியார்கள் ஈடுபடவும் அரசாங்கம் தனியார்களுக்கு அனுமதி வழங்கியது. தொலை தொடர்பு, காப்பீடு, வங்கி போன்ற சில துறைகள் தனியார்களுக்கு வழங்கப்பட்டன. இதனால் அரசாங்கத் தரப்பில் செயல்பட்டு வந்த பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் தங்களது திறமையை அதிகரித்தால்தான் நிலைக்க முடியும் என்ற நிலை உருவானது. இதனால் பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் சீராகச் செயல்படும் வகையில் தங்களை மாற்றிக் கொண்டுள்ளன. ஆயினும் பொதுமக்கள் இந்த தனியார் மயமாக்கலில் அதிகப் பயன்பெற்றார்கள் என்று ஆணித்தரமாகச் சொல்ல முடியாத நிலைதான். உதாரணமாக, தனியார் வங்கிகளில் கணக்கு தொடங்க குறைந்தபட்ச வைப்புத்தொகை ஓரளவு நிர்ணயிக்கப்பட்டுள்ளது. அடித்தளமக்கள் இந்தத் தொகையைக் கட்டி, கணக்கு ஆரம்பித்து பயன்பெற வழியில்லை. எனவே உலகமயமாக்கல் ஒரு சாரருக்கு, பயனளிக்கும் வகையில் அமையும் என்ற குற்றச்சாட்டை நிருபிக்கும் வகையில் அமைந்துள்ளது இது. தவிர, தொலைதொடர்புத் துறை, வங்கி போன்றவற்றில் தனியார்

பெறும் இலாபம் கணக்கிலடங்காதது. இவற்றை ஏன் தனியார்களுக்கு வழங்கினார்கள் என்று அரசாங்கத்தையே சந்தேகப்படக் கூடிய நிலையும் ஏற்பட்டுள்ளது. ஆயினும் தனியார் மயமாக்கம் இலாபமற்ற பொதுத்துறை நிறுவனங்களை தனியார்கள் வாங்க ஆர்வம் காட்டவில்லை என்பது நிரூபணம்.

உலகமயமாக்கல் தனியார் மயமாக்கத்திற்கு வழிவகுக்கக் கூடியதாயினும், அரசாங்கம் தன்னுடைய கொள்கைகளையும் தளர்த்திக் கூடிய நிலைக்கு தள்ளப்பட்டுள்ளது. இதனை தாராளமயமாக்கம் என்று கூறுகிறோம். பொதுநிருவாகக் கோட்பாடுகளில் உள்ள இறுக்கமான நிலை, வளர்ந்து வரும் காலகட்டத்திற்கேற்ப மாற்றிக் கொள்வதுதான் தாராளமயமாக்கம். இந்த தாராளமயமாக்கத்தால் தொழிற்சாலைகளுக்கு உரிமம் வழங்குவது எளிதாக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரே இடத்தில் தொழிற்சாலைக்குரிய அனைத்து பிரச்சனைகளையும் தீர்க்க ஒற்றைச்சாளர தீர்வு (Single Window Clearance) வழிமுறை உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. வெளிநாட்டு முதலீடு உள்ளூர் தொழிற்சாலைகளுக்கு கிடைக்க வழிவகை செய்யப்பட்டுள்ளது. காப்பீடு என்பதில் அரசாங்க நிறுவனம் மட்டுமல்ல, தனியார்களும் ஈடுபட வழிவகுத்ததால் பல்வகையில் முன்னேறியுள்ளது இது. ஆனால் மக்கள் பெறும் பயனை முறையான ஆய்வு நடத்தித்தான் தெளிவாகத் தெரிந்து கொள்ள முடியும். ஏனெனில் அரசாங்கமே பலகோடிகளை தனியார் நிறுவனங்களுக்கு வழங்கத் துடிப்பதால், அதன் நிலையை ஆய்வு செய்துதான் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

உலகமயமாக்கலில் பலகுறைபாடுகள் இருந்தாலும், இன்றைய நாளில் அது தவிர்க்கப்பட இயலாது. வளரும் பொருளாதார நாடுகள் வளர்வதற்கு ஒரே வழி உலகமயமாக்கல் உலகமயமாக்கல் ஆதிக்க உணர்வோடு அணுகக் கூடிய நாடுகளை அடையாளம் கண்டு வளர்ந்துவரும் நாடுகள் அவற்றைத் தவிர்க்க வேண்டும். உலகப் பொருளாதாரத்தை எவரும் தங்களது கையில் எடுத்துக் கொள்ள முடியாதென்ற நிலையை உலகமயமாக்கல் எடுத்துரைத்துள்ளது எனலாம். எனவே உலகமயமாக்கல் பரஸ்பர தகவல்களைப் பரிமாறி, தொழில்நுட்பம், நிதி பணியாளர்கள் போன்றவற்றைப் பயன்படுத்தி, மூலப்பொருட்களைச் சிக்கனமாகப் பயன்படுத்தி, நாடுகளோடு போட்டியிட்டு தங்களது உற்பத்திப் பொருட்களை சந்தையில் விற்று, இலாபம் ஈட்டி, அந்தந்த நாடுகளின் பொருளாதார மேம்பாட்டிற்கு வழிவகுப்பது உலகமயமாக்கல் என்பது தெளிவு.

அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள்

அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் என்பது தொண்டு நிறுவனங்கள் அல்லது தன்னார்வ அமைப்புக்கள் என்று கூறலாம். இவை பொதுவான ஒரு நோக்கத்திற்காகவோ அல்லது பல நோக்கங்களுக்காகவோ பாடுபடக்கூடியவை. இவற்றில் மக்கள் விரும்பி, எந்தவித அரசுக் கட்டுப்பாடும் இன்றி உறுப்பினர்கள் ஆவார்கள். இந்த அமைப்புக்களை உறுப்பினர்கள்தான் நிருவகிக்க வேண்டும். இவற்றிற்குரிய நிதியை உறுப்பினர்கள் தான் வழங்கவேண்டும் அல்லது உரிய நிதியைத் திரட்ட வேண்டும். அரசாங்க உதவி என்பது கிடைக்குமாயினும், அது மிகவும் குறைவுதான். இந்தியாவைப் பொறுத்தவரையிலும், தன்னார்வ அமைப்புக்கள் என்பது மக்களின் கலாச்சாரத் தன்மையோடு இணைந்து உள்ளது. தாராள, இரக்க உணர்வுகொண்ட மக்கள் பாதிக்கப்பட்டுள்ள மக்களுக்கு உதவி செய்வது இயல்பாகவே அமைந்துள்ளது. இயற்கைச் சீற்றங்களால் மக்கள் பாதிக்கப்படும் போது தான் பெரும்பாலும் தன்னார்வ அமைப்புக்கள் வெளியில் தெரியும் அந்த அளவிற்கு அவர்களுடைய சேவை இருக்கும்.

தன்னார்வ அமைப்புக்கள் நாட்டின் சமுதாய வளர்ச்சித் திட்டம் ஆரம்பிக்கப்பட்ட பின்னர் உருவாகின. வளர்ச்சித் திட்டங்களிலும் சமூக நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளிலும் இவை தீவிரமான அக்கறை காட்டின. அரசாங்கமும் இவற்றிற்கு நிதி உதவியையும் அதிகரித்ததுடன் அரசாங்க வளர்ச்சித் திட்டங்களை கண்காணிப்பதிலும் அரசாங்கம் கவனம் செலுத்தியது. தவிர, அரசாங்கம் இந்த அமைப்புகளுக்கு பயிற்சி, ஆய்வுக் குழுக்கள் போன்றவற்றையும் அளித்து வருகின்றது.

அரசாங்கம் சட்டம், ஒழுங்கு பணியைப் பராமரிப்பதுடன் சமூக நல்வாழ்வு அரசாங்கமாக மாறிய பின்னர், அரசாங்கத்தின் நடவடிக்கைகள் ஏராளமாக அதிகரித்துள்ளன. அவ்வளவு நடவடிக்கைகளை அரசாங்கம் செய்தாலும் மக்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வது கடினமாக உள்ளது. எனவே அரசாங்கம் மேற்கொள்கின்ற செயல்கள் தனியார், தனியார் நிறுவனங்களும், அரசாங்கத்திற்கு உதவி செய்ய ஆரம்பித்தன. இவைதான் அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள்.

அரசாங்கத்திற்கு உதவிகரமாக அரசின் செயல்களில் பங்குபெறக் கூடியவை அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் ஆகும். இவை பெரும்பாலும் மக்களின் அடிப்படைத் தேவை மற்றும் சமூக நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளில்தான் அதிகக் கவனம் செலுத்துகின்றன. தாழ்த்தப்படட, பிற்படுத்தப்பட்ட மக்களின் நல்வாழ்வில்தான் அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் தங்களது கவனத்தைச் செலுத்துகின்றன. இவை தவிர, மாறுபட்டதிறன் கொண்டோர், ஆதரவற்ற விதவையர்,

சிறுவர் நலன் போன்ற சமூகத்தில் பாதிக்கப்பட்டோர்களின் நலனிலும் அக்கறை காட்ட வல்லவைகளாக அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் திகழ்கின்றன. தொண்டு நிறுவனங்கள் எனப் பெயர் பெற்றவை இவை. இந்நிறுவனங்கள் அரசாங்கத்தைச் சார்ந்து செயல்படக் கூடியவை அல்ல. தன்னிச்சையாகச் செயல்பட வல்லவகையில் நிதியினை தாராளமான மனம் படைத்த தனியார்களிடமிருந்து நன்கொடை பெற்று தங்களது நடவடிக்கைகளை அமைத்துக் கொள்கின்றன. சமூக ஆர்வலர்கள் பலர் இதில் இருப்பதால், பணியாளர் ஊதியம் போன்ற பிரச்சனை அதிகம் ஏற்படுவதில்லை. சில நிறுவனங்கள் இந்தியாவில் மட்டுமல்ல வெளிநாடுகளிலிருந்தும் நிதியைப் பெற்று, பெரிய அளவில் சமூக நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளைச் செய்து வருகின்றன. இந்நிறுவனங்கள் ஆக்கபூர்வமாக சமூகப் பணிகளில் ஈடுபடுவதால், இவற்றிற்கு மக்கள் மத்தியில் நல்லபெயர் கிடைத்துள்ளது. சில வேளைகளில், திட்டங்களின் அடிப்படையை வைத்து, அரசாங்கத்தின் சமூக நல்வாழ்வு வாரியம் மற்றும் பிற துறைகள் நேரத்திற்கு நேரம் நிதியை இவற்றிற்கு நல்கி ஊக்குவித்தும் வருகின்றன. இந்நிறுவனங்கள் அமைதியாக தங்கள் நடவடிக்கைகளைச் செய்து வருவதால், பெரிய அளவில் இவற்றின் தாக்கம் உள்ளது.

அனைவருக்கும் கல்வி என்ற கோட்பாட்டினாலானாலும், வறுமையை ஒழிப்போம் என்ற முழக்கத்தில் அரசாங்கம் ஈடுபடும்போது, அவற்றிற்கு உறுதுணையாக கல்வியை முறைமையான வழியிலும், முதியோர் கல்வி என்று முறைமைசாரா வழியிலும் தொண்டு நிறுவனங்கள் தங்கள் செயல்பாட்டை அமைத்து செயல்பட்டு வருகின்றன. இலவச உதவி, ஆலோசனை (Counselling) சிறுதொழில் தொடங்க நிதிஉதவி போன்ற செயல்களில் ஈடுபடுவதால் வறுமைக் கோட்டுக்குக் கீழ் உள்ளவர்கள் தான் இவற்றின் பயனாளிகளாக இருப்பதால், வறுமையை விரட்டுவதற்கு உதவி செய்யக் கூடிய நிறுவனங்களாக இவை திகழ்கின்றன.

அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் நன்றாகச் செயல்பட்டாலும் சில குறைகளும் உண்டு. நிதி முறைகேடு, தலைமையைத் தக்க வைத்தல் இரண்டிலும் தொண்டு ஆர்வலர்கள் குற்றச் சாட்டிற்கு இலக்காகியுள்ள்னர். வெளிநாடுகளிலிருந்து நிதிபெறும் அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் அதிக அளவில் கண்டனத்திற்கு இலக்காகியுள்ளன. ஆயினும் சமூக நல்வாழ்வு நடவடிக்கைகளில் அரசு சார்பில்லா நிறுவனங்கள் ஆற்றும் பணி அளவில்லாதது என்பதில் சந்தேகமில்லை.

ஒளிவு மறைவில்லா நிருவாகம்

அரசாங்க நிர்வாகம் என்பது, ஒரு கண்ணாடி அறை. அங்கு நடக்கும் எல்லாச் செயல்களையும் நாம் நேரடியாக கண்டு கொள்ள முடியும். அரசாங்கத்தில் எதையும் மூடிமறைக்க வேண்டியதில்லை. மக்கள் அரசாங்கம் மக்கள்தான் எஜமானர்கள். எனவே அரசாங்கத்தில் நடைபெறும் அத்துனை செயல்களையும் நாம் கண்டறியலாம். அரசாங்கத்தில் என்ன தேவையான செய்தியோ, நாம் நேரடியாகப் பெறலாம். தவறு நடக்கிறதென்றால் அதைச் சுட்டிக் காட்டலாம், திருத்தலாம். அரசுப் பணியாளர்கள் மக்களுக்கே பணியாற்றக் கூடியவர்கள். எனவே மக்கள் கேட்கும் விபரங்கள் எதையும் கொடுக்கத் தயங்கமாட்டார்கள். மடியில் கனம் இல்லை பின் ஏன் பின்வாங்க வேண்டுமென்பவர்கள். எனவே அரசாங்கம் ஒளிவு மறைவில்லாமல் தனது செயல்களைச் செய்து கொண்டிருக்கின்றது.

தகவல் அறியும் உரிமை சட்டம்

நமது மத்திய மாநில அரசுகள் அனைத்தும் மக்கள் வரிப் பணத்தில்தான் இயங்கி வருகின்றன. நாம் அனைவருமே அரசுக்கு வரி செலுத்துகிறோம். ஒருவர் தீப்பெட்டியை காசு கொடுத்து வாங்கும்போது, அதில் ஒரு பகுதி அரசுக்கு வரியாக மறைமுகமாகச் செல்கிறது. அரசு என்பது மக்களுக்குச் சேவை செய்வதற்காகவே இயங்குகிறது. மக்களின் வரிப்பணம்தான் அரசின் பணம். ஆனால், இந்த வரிப்பணம் முறையாக செலவிடப்படுகிறதா? என்று மக்கள் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். ஏனெனில் அரசுக்குப் பணம் கொடுப்பதால் மக்கள்தான் முதலாளிகள். எனவே, ஒவ்வொரு மனிதருக்கும் தான் கொடுக்கும் பணம் முறையாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறதா என்று கேட்க முழு உரிமை உண்டு. ஆனால் செய்கிறோமா? இல்லை. அந்த உரிமையைப் பயன்படுத்தக் கூடாது என்பதல்ல காரணம். மாறாக, அந்த உரிமையைப் பயன்படுத்துவதற்கான சட்ட பூர்வமான நிர்வாக ரீதியான வழி எதுவும் இல்லை என்பதே காரணமாகும்.

தகவல் அறியும் உரிமை குறித்து 1976-ம் ஆண்டிலேயே உச்ச நீதிமன்றத் தீர்ப்பு தெளிவாகக் கூறிவிட்டது. ராஜ்நாராயண் என்பவர் உத்தரப் பிரதேச அரசுக்கு எதிராகத் தொடுத்த ஒரு வழக்கை விசாரித்த உச்ச நீதிமன்றம் தகவல் அறியும் உரிமையை வலியுறுத்தியுள்ளது. அத்தீர்ப்பின் சாராம்சம்: அரசியல் சாசனத்தின் 19(1)-வது பிரிவின்படி குடிமக்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் முழுமையான பேச்சுரிமை, எழுத்துரிமை உண்டு: மேலும் அதற்குரிய தகவல்களைப் பெறவும் முழு உரிமை உண்டு. காரணம், நமது நாடு மக்களாட்சி முறையில் இயங்கும் நாடாகும்.

மக்களாட்சியில் மக்கள்தான் முதலாளிகள். தங்கள் மீது எத்தகைய நிர்வாகம் நடத்தப்படுகிறது என்பதை அறியவும் தாங்கள் செலுத்திய வரிப் பணம் எந்த வகையில் பயன்படுத்தப்படுகிறது என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளவும் முழு உரிமை மக்களுக்கு உள்ளது. இதைத்தான் அரசியல சாசனம் வலியுறுத்துகிறது.

இத்தனை இருந்தாலும் தகவல் அறியும் உரிமைக்காக ஒரு புதிய சட்டம் தேவையா? ஆம் தேவைதான். காரணம், தற்போதைய நடைமுறைப்படி ஓர் அலுவலகத்துக்குச் சென்று விவரம் அறிந்து கொள்வதற்காக உரிய ஆவணத்தைக் கேட்டால், எந்த அதிகாரியும் தரமாட்டார். ஆனால், தகவல் அறியும் உரிமைச் சட்டத்தின் கீழ் குறிப்பிட்ட தகவலை எங்கே யாரிடம் பெற விண்ணப்பிக்கலாம்? அந்த உரிமையைப் பெறக் கட்டணம் எவ்வளவு? எத்தனை நாளுக்குள் அத்தகவல் வந்து சேரவேண்டும்? குறிப்பிட்ட தகவலைத் தர அதிகாரி மறுத்துவிட்டால், அவருக்கு என்ன தண்டனை தரலாம்? என்ற விவரங்களை அறியலாம்.

தகவல் அறியும் உரிமை சட்டம் 68 நாடுகளில் நடைமுறையில் உள்ளது. எனினும், இந்திய சட்டத்தில் உள்ள பிரிவுகள் மிகச் சிறந்தவை. அதன்படி, யார் வேண்டுமானாலும் அரசிடம் எந்தத் தகவலையும் கேட்டுப் பெறலாம். எந்த ஆவணத்தையும் ஆய்வு செய்யலாம். அதன் நகலைப் பெற்றுக் கொள்ளலாம். எந்தப் பணியையும் நேரடியாகப் பார்வையிடலாம். எநதப் பணி நடைபெற்றாலும், அதில் பயன்படுத்தப்படும் பொருளின் தரம், விலை ஆகியவை குறித்த விவரங்களைக் கேட்டுப் பெறலாம்.

மக்களுக்கு இந்தத் தகவலை, சம்பந்தப்பட்ட அதிகாரி 30 நாளில் அளிக்கவேண்டும். தவறினால், கெடு தேதியைக் கடந்த ஒவ்வொரு நாளுக்கும் ரூ.250 என அபராதம் செலுத்த வேண்டும். அது மட்டுமல்ல, பெற்ற தகவலில் திருப்தி இல்லை என்றால், மேல் முறையீடு செய்யலாம். இதற்காகத் தகவல் உரிமை ஆணையம் ஒவ்வொரு மாநிலத்திலும் அமைக்கப்படவேண்டும்.

தகவல் அறியும் சட்டம் என்று தற்போது ஒளிவுமறைவில்லா நிர்வாகத்தை வெளிக்காட்டிக் கொண்டிருக்கின்றது. எனக்கு ஏன் குடியொப்பம் கொடுக்கவில்லை? ஏன் என் பெயர் வாக்களர்பட்டியலில் இடம் பெறவில்லை? எனக்குத் தகுதிகள் அனைத்தும் உள்ளது, ஆனால் இவர் இக்கார்டு வழங்கவில்லை, அதற்கான காரணம் என்னவென்று ரூ.10 மதிப்பிலான கேட்பு வரைவோலையோ அல்லது வைத்து காரணம் கேட்டால், அதற்குக் குடி அதிகாரி காரணத்தை விண்ணப்பித்தவருக்குக் கொடுக்கவேண்டும். ஒரு வேளை அவர் கூறிய காரணம் சரியானதில்லை என்று உணர்ந்தால், மறுபடியும் மேல்

முறையீட்டை அவரிடம் மீண்டும் விண்ணப்பிக்கலாம். அவரும் முன்னர் மாதிரியாக உங்களது விண்ணப்பம் நிராகரிக்கப்பட்டால், நீங்கள் மாநில அளவு தகவல் அறியும் அதிகாரிக்கு விண்ணப்பிக்க வேண்டும். பொதுவாக, தகவல் அறியும் சட்டம் என்பதற்காக நாம் கேட்டதையெல்லாம் நிர்வாகம் கொடுக்கும், கொடுக்க வேண்டுமென விண்ணபத்தாரர்கள் இறுமாப்புக் கொண்டு இருக்கக்கூடாது. தகுதிகள் முழுவதும் இருந்தால் மட்டுமே, உங்களது கோரிக்கை நிராகரிக்கப்பட்டால், நீங்கள் தகவல் அறியும் சட்டத்தின் மூலம் பயன்பெறலாம். தகவல் அறியும் சட்டம் என்பதற்காக நிர்வாகத்தின் நேரத்தை வீணடிக்காமல் பார்த்துக் கொண்டால் நாம் நமது அரசாங்கத்திற்கு உதவுகிறோம் என்று பொருள். மேலும் தாமதம் தான் நிர்வாகத்தின் குறைபாடாக பல்லாண்டுகாலமாகச் சொல்லப்பட்டுவரும் குற்றச்சாட்டு. தகவல் அறியும் சட்டத்தின் மூலம் குறிப்பிட்ட காலக் கட்டத்திற்குள் நாம் தகவல்களைப் பெற்றுக் கொள்ளலாம். நம்முடைய தகவல் வழங்க நிர்வாகம் காலம் தாழ்த்தினால், தகவல் வழங்காத காரணத்திற்காக, மேற்படி அதிகாரி நாள் அடிப்படையில் அபராதமும் கட்டவேண்டும். எனவே தகவல் அறியும் சட்டத்தின்மூலம் நாம் பாதிக்கப்பட்டிருந்தால், நமக்கு பரிகாரம் கிடைக்கும். இந்தப் பரிகாரம் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள்ளேயே கிடைக்குமென்பது தகவல் அறியும் சட்டத்தின் சிறப்பு அம்சமாகும்.

நிருவாகம் என்பது வெளிப்படையாக அனைவருக்கும் தெரியும் வகையில் மறைவின்றி ஒழுங்குவிதிகளின் படி செயல்பட வேண்டும். மக்கள் நிருவாகத்தை தெரிந்து கொள்ள வேண்டும். நிருவாக ஆவணங்களை, மக்கள் எளிதில் பெற வழிவகை செய்யப்பட வேண்டும். நிருவாகம் பொதுவாக மறைவின்றி நடத்தப்படுகின்றதா என்பதைக் கண்டறிய மக்கள் முழுச் சுதந்திரம் பெற்றவர்கள். ஏனெனில் நிருவாகம் மக்களுக்காகவே நடத்தப்படுவதோடு, மக்களுக்கு பதிலளிக்க, பொறுப்பாக நடந்து கொள்ள வேண்டும். நிருவாகச் செயலினால் ஒருவர் பாதிக்கப்பட்டால், அவரது பாதிப்பு சட்டபூர்வமானதா அல்லது அதிகாரியின் அத்துமீறலா அல்லது அதிகாரி சட்டவிதிகளை அறியாமல் செய்தாரா என்பதைத் தெரிந்து கொள்ள மக்களுக்கு உரிமை வழங்கியிருப்பது தான் ஒளிவு மறைவில்லா நிர்வாகம். எனவே இன்றைய நாளில் நிறைவேற்றப்பட்டுள்ள தகவல் அறியும் சட்டம் ஒட்டுமொத்தமாக ஒளிவுமறைவில்லா நிருவாகத்தை நடைமுறையில் நடத்தி வருகின்றது. ஒளிவு மறைவில்லா நிருவாகத்தில் சில நன்மைகள் உண்டு. அவை, மக்களுக்கும் அரசாங்கத்திற்குமிடையே உள்ள இடைவெளியைக் குறைக்கின்றது. நிருவாகம் மக்களுடைய குறைகளை எளிதில் தெரிந்து கொள்ள வாய்ப்பு உண்டு. இதனால் நிருவாகம் எந்த மாதிரியான

முடிவுகள் எடுக்குமென்ற விழிப்புணர்வு மக்களிடம் உருவாகும். எனவே மக்களுக்கு தேவையான பணிகள் விரைவில், எளிதில் கிடைக்க வாய்ப்பு உண்டு. மக்கள் குறைகளை நிறைவு செய்யும் வகையிலும், மக்கள் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யும் வகையிலும் மக்களுக்கு அரசுப்பணிகள் கிடைக்கும். எனவே நிருவாகம் மக்களின் மனநிலைக்கேற்பவே செயல்படும். நிருவாகத்திற்கும் இதன் மூலம் பயன்பட வாய்ப்பு உண்டு. பணிகள் செய்யப்படுவதில், பணிகள் செய்யும் விதத்தில் ஏதேனும் குறைகள் இருந்தால் அவற்றை செம்மைப்படுத்தி பணிகள் செய்ய மக்களின் ஆக்கபூர்வ, அறிவுபூர்வ கருத்துரைகள் நிருவாகத்திற்கு கிடைக்கும். இதனால் நிருவாகத்தில் மக்கள் பங்கேற்பு எளிதாக நடைபெறும். தங்கள் கருத்துக்கள்தான் தங்களுக்கு பணிபுரிய உதவி செய்கின்றது என்பது மக்களின் மனநிலையையும், பங்கேற்பையும் வளர்க்கும்.

ஒளிவு மறைவில்லா நிருவாகத்தில் எதேச்சையான முடிவுகளை நிருவாகம் எடுக்க முடியாது. ஏனெனில் அந்த நிருவாக முடிவுகள் மக்களுக்கு எதிராக அமையக்கூடியதாகும். அவ்வாறு எதேச்சையாக முடிவுகள் எடுத்தால் மக்கள் பாதிக்கப்படுவார்கள். மேலும் ஒளிவு மறைவில்லா நிருவாகத்தினால் கையூட்டிற்குரிய வாய்ப்புக்கள் குறைவாக இருக்கும். பொதுவாக நிருவாகத்தில் கையூட்டு என்பது விதிமுறைகளை மறைத்தோ, விதிமுறைகளுக்கு எதிராகவோ அல்லது விதிமுறையை மீறிச் செய்வதால்தான் கையூட்டு ஏற்படும். ஒளிவு மறைவு நிருவாகத்தில் விதிமுறைகள் வெளிப்படையாக இருப்பதால் கையூட்டிற்கான வாய்ப்புக்கள் குறையும். தவிர, ஒளிவு மறைவில்லா நிருவாகம் வெளிப்படையாகச் செயல்படுவதையும், ஒளிவு மறைவில்லாமையையும் அதாவது இரகசியம் ஏதுமில்லாமல் செயல்படுவதை ஊக்குவிக்கக்கூடியதாகும். மக்களின் தேவைகளை அறிந்து, அவர்களுக்காகவே நடத்தக் கூடியதாக நிருவாகம் அமையும். அதிகாரிகள் தங்களது அதிகாரங்களை துஷ்பிரயோகம் செய்யக்கூடிய வாய்ப்புக்கள் குறைந்துவிடும். நிருவாக ஒழுங்கு விதிகள், ஆவணங்கள் (Records), குறிப்புக்கள் (Noting Files) ஆகியன எப்படியிருக்க வேண்டுமென்ற அறிவு மக்களிடம் வளர்ந்து விடும். இதனால், அதிகாரிகளுக்கு நிருவாகத்தில் அதிகாரம் என்பது ஏதுமில்லையென்றும் ஒழுங்கு விதிகளுக்குட்பட்டு செயல்படக்கூடிய அரசுப் பணியாளர்கள்தான் என்பது புரிந்து விடும். நாளடைவில் நிருவாக விதிகள் மக்கள் மனதிலேயே பதிந்து விடுமாதலால், நிருவாகத்தில் கையூட்டு என்பது இல்லாமல் போய்விடும். அந்நாளில்தான் இந்தியா வல்லரசு நாடாக, பொருளாதார மேம்பாடடைந்த நாடாக மாறும்.

இந்திய அரசாங்கம் அமைத்த வீரப்பமொய்லி தலைமையிலான இரண்டாவது நிருவாகச் சீர்திருத்த ஆணையத்தின் பரிந்துரைகள் ஒளிவு மறைவில்லா நிருவாகத்தை ஏற்படுத்த வழிவகைகள் செய்துள்ளது. மக்கள் கேட்கும் ஆவணங்களை வழங்க பொதுஆவணங்களைச் சீராக வரிசைப்படுத்தி, செம்மையான முறையில் ஆவணங்களை பராமரிக்க வேண்டுமென்று பரிந்துரை செய்துள்ளது. இதற்காக ஒரு விழுக்காடு நிதியை நிருவாகம் செலவிட்டுக் கொள்ளலாமென நிதியையும் ஒதுக்கீடு செய்துள்ளது. அரசாங்கம் அமைத்துள்ள தகவல் பெறும் ஆணையத்தில் பாதிக்கு மேற்பட்ட உறுப்பினர்கள் அரசாங்க அதிகாரிகளல்லாதவர்களாக இருக்க வேண்டுமெனவும் பரிந்துரை செய்துள்ளது. மக்கள் அளிக்கும் புகார்களைப் பெற தனித்து இயங்கக்கூடிய ஒரு அலுவலகம் இருக்க வேண்டும். மக்களது குறைகளை விரைவில் நிவர்த்தி செய்யும் வகையில் ஆட்சித்துறை, நீதித்துறை ஆகியவற்றின் செயல் அமைய வேண்டுமெனவும் கூறியுள்ளது. அரசாங்கத்தில் உள்ள கோப்புக்கள், குறிப்புக்கள் அனைத்தும் மக்கள் பிரச்சனைகளை தீர்க்கக் கூடிய ஆவணங்களே தானே தவிர, அரசாங்கம் பாதுகாக்க வேண்டிய இரகசியம் இல்லையென்றும் வீரப்ப மொய்லி ஆணையம் பரிந்துரைத்துள்ளது. இவற்றை செயல்படுத்தினால் எளிதில் ஒளிவு மறைவற்ற நிருவாகம் விரைவில் மலர்ந்து விடும்.

அரசாங்க நிருவாகம் என்பது, ஒரு கண்ணாடி அறை. அங்கு நடக்கும் எல்லாச் செயல்களையும் நாம் நேரடியாக கண்டு கொள்ள முடியும். அரசாங்கத்தில் எதையும் மூடிமறைக்க வேண்டியதில்லை. மக்கள் அரசாங்கம் மக்கள்தான் எஜமானர்கள். எனவே அரசாங்கத்தில் நடைபெறும் அத்துனை செயல்களையும் நாம் கண்டறியலாம். அரசாங்கத்தில் என்ன தேவையான செய்தியோ, நாம் நேரடியாகப் பெறலாம். தவறு நடக்கிறதென்றால் அதைச் சுட்டிக் காட்டலாம், திருத்தலாம். அரசுப் பணியாளர்கள் மக்களுக்கே பணியாற்றக் கூடியவர்கள். எனவே மக்கள் கேட்கும் விபரங்கள் எதையும் கொடுக்கத் தயங்கமாட்டார்கள். மடியில் கனம் இல்லை பின் ஏன் பின்வாங்க வேண்டுமென்பவர்கள். எனவே அரசாங்கம் ஒளிவு மறைவில்லாமல் தனது செயல்களைச் செய்து கொண்டிருக்கின்றது.

தகவல் அறியும் சட்டம் என்று தற்போது ஒளிவுமறைவில்லா நிர்வாகத்தை வெளிக்காட்டிக் கொண்டிருக்கின்றது. எனக்கு ஏன் குடியொப்பம் கொடுக்கவில்லை? ஏன் என் பெயர் வாக்களர்பட்டியலில் இடம் பெறவில்லை? எனக்குத் தகுதிகள் அனைத்தும் உள்ளது, ஆனால் இவர் இக்கார்டு வழங்கவில்லை, அதற்கான காரணம் என்னவென்று ரூ.10 மதிப்பிலான கேட்பு வரைவோலையோ அல்லது வைத்து காரணம் கேட்டால், அதற்குக் குடி அதிகாரி காரணத்தை

விண்ணப்பித்தவருக்குக் கொடுக்கவேண்டும். ஒரு வேளை அவர் கூறிய காரணம் சரியானதில்லை என்று உணர்ந்தால், மறுபடியும் Appellate Authority ஆக இருக்கும் அவரிடம் மீண்டும் விண்ணப்பிக்கலாம். அவரும் முன்னர் மாதிரியாக உங்களது விண்ணப்பம் நிராகரிக்கப்பட்டால், நீங்கள் மாநில அளவு தகவல் அறியும் அதிகாரிக்கு விண்ணப்பிக்க வேண்டும். பொதுவாக, தகவல் அறியும் சட்டம் என்பதற்காக நாம் கேட்டதையெல்லாம் நிாவாகம் கொடுக்கும், கொடுக்க வேண்டுமென விண்ணபத்தாரர்கள் இறுமாப்புக் கொண்டு இருக்கக்கூடாது. தகுதிகள் முழுவதும் இருந்தால் மட்டுமே, உங்களது கோரிக்கை நிராகரிக்கப்பட்டால், நீங்கள் தகவல் அறியும் சட்டத்தின் மூலம் பயன்பெறலாம். தகவல் அறியும் சட்டம் என்பதற்காக நிர்வாகத்தின் நேரத்தை வீணடிக்காமல் பார்த்துக் கொண்டால் நாம் நமது அரசாங்கத்திற்கு உதவுகிறோம் என்று பொருள். மேலும் தாமதம் தான் நிர்வாகத்தின் குறைபாடாக பல்லாண்டுகாலமாகச் சொல்லப்பட்டுவரும் குற்றச்சாட்டு. தகவல் அறியும் சட்டத்தின் மூலம் குறிப்பிட்ட காலக் கட்டத்திற்குள் நாம் தகவல்களைப் பெற்றுக் கொள்ளலாம். நம்முடைய தகவல் வழங்க நிர்வாகம் காலம் தாழ்த்தினால், தகவல் வழங்காத காரணத்திற்காக, மேற்படி அதிகாரி நாள் அடிப்படையில் அபராதமும் கட்டவேண்டும். எனவே தகவல் அறியும் சட்டத்தின்மூலம் நாம் பாதிக்கப்பட்டிருந்தால், நமக்கு பரிகாரம் கிடைக்கும். இந்தப் பரிகாரம் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள்ளேயே கிடைக்குமென்பது தகவல் அறியும் சட்டத்தின் சிறப்பு அம்சமாகும்.

தனியார் அரசாங்கம் ஒத்துழைப்பு

பொது நிருவாகம் ஆரம்பகாலத்தில் தனது அமைப்புக் கொள்கைகளை தனியார் தொழிற்துறை நிர்வாகத்திலிருந்துதான் பெற்றது. பின்னர் முழுமையாக அரசாங்கக் கொள்கைகளைச் செயல்படுத்துவதில் கண்ணும் கவனமாக உள்ளது. பொதுநிருவாக வளர்ச்சியில் புதிய பொது நிருவாகம், ஒப்பீட்டு பொது நிருவாகம், மேம்பாட்டுப் பொது நிருவாகம் என்பது பல்வேறு கோணங்களில் மரபார்ந்த பொது நிருவாகக் குறைபாடுகளை நீக்கிக் கொண்டே வந்துள்ளது. தற்போது பொதுநிருவாக வளர்ச்சியில் அடுத்தக் குறிப்பிடப்பட்ட வளர்ச்சி பொது நிருவாக மேலாண்மை என்பதாகும். மக்களுக்கு விரைவாக, எளிதாக, தேவையான வகையில் பணிபுரிவதற்காக ஏற்பட்டதுதான் இந்த பொது நிருவாக மேலாண்மை என்பதாகும்.

பொது நிருவாக மேலாண்மையானது சந்தைப் பொருளாதாரத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது. சந்தைப் பொருளாதாரத்தில் போட்டி என்பது அவசியம். எனவே போட்டியிட்டு, சிறந்தவகையில் அதிகப்படியான நன்மைபெறும் வகையில் புதிய நிருவாக மேலாண்மை உள்ளது.

புது நிருவாக மேலாண்மை மரபார்ந்த நிருவாக மேலாண்மையிலுள்ள சிக்கனம், திறமை ஆகியவற்றோடு திறம்பாடு (Effective) என்ற மூன்றாவது அம்சத்தைப் பெற்றுள்ளது. நிர்வாகப் பணிகளைத் திறமையாகச் செய்வதற்குரிய வகையில் தனியார் துறையின் ஒத்துழைப்போடு மக்களுக்குப் பணியாற்ற அமைந்ததுதான் தனியார்-அரசாங்க ஒத்துழைப்பு என்பதாகும். பொருளாதாரச் சந்தைக் கோட்பாட்டிலுள்ள திறம்பாட்டை மட்டுமல்லாது குடிமக்களை மையமாகக் கொண்டு செயல்படக் கூடிய தன்மையையும் கொண்டது. குடிமக்களுக்கு பணியாற்றிய அதிகாரவர்க்கமுறையினைத் தவிர்த்து, மக்களுக்கு வேண்டிய அளவில் ஒழுங்குமுறைக் கண்டிப்பை விலக்கி, நெகிழ்வான வகையில் நிருவாகம் செய்ய வழிவகுக்கின்றது. இந்த புதிய நிருவாக மேலாண்மை. அனைத்தையும் மக்களுக்கு செய்வதில் அரசாங்கம் முற்றுரிமை கொண்டதாக இல்லாமல், தனியார் அமைப்புக்களும் மக்களுக்குப் பணிபுரிய வேண்டும் என்ற நிலைப்பாட்டில், அரசாங்கப் பெரிய செயல்திட்டங்கள், சாலைத் திட்டங்கள், கட்டிடங்கள், பாலங்கள் போன்ற கட்டமைப்புப் பணிகளில் தனியார் துறை நிர்வாகத்தை சேர்த்துக் கொண்டுள்ளது அரசாங்கம். அரசாங்கமும் தனியார்களும் கைசேர்த்து மக்களுக்குப் பணிபுரிய வைக்கின்றது இந்த தனியார்-அரசாங்க ஒத்துழைப்பு.

மேலும் அரசாங்கத்தின் பணியின் அளவை, அதாவது பணிப்பளுவைக் கூட குறைக்கவல்லது இந்த தனியார்-அரசாங்க ஒத்துழைப்பு. அரசாங்கம் ஒழுங்குபடுத்தும் பணிகளிலிருந்து விலகி,

வழிகாட்டல்களைச் செய்யக் கூடிய அமைப்பாக மாறக்கூடிய நிலை இதில் உண்டு. அரசாங்கப் பணிகளில்தினாயர் பகிர்ந்து கொள்வது என்பது வரவேற்கத்தக்கது. ஏனெனில் அரசாங்கம் முழுவதுமே அரசயில் தன்மையோடு செயல்படவல்லதால், அரசியல் தலைமைக்கேற்பவே அரசாங்கம் செயல்படும். அரசியல் தலைமைக்கு அடிபணிய நேர்ந்ததால்தான் கோடிக்கான ஊழல்கள் என்பது சாதாரணமாக வெளிவரக்கூடியதாக உள்ளது. திட்டங்களில் தனியார் சேர்ந்து கொண்டால், தனியார் துறை இலாப நோக்குடன் கூடிய மக்கள் பணி சீராக நடைபெறும். அரசியல் குறுக்கீடுகளுக்கு ஆரம்பகாலத்தில் ஆட்கொள்ளப்பட்டாலும், நாளடைவில் போட்டிகள் பல உருவாகும்போது, தானாகவே அரசியல் குறுக்கீடு குறைந்து, திறம்பாடு என்ற கோட்பர்ட வெளிவரத் தொடங்கிவிடும். இதனால் செம்மையான அரசாங்கம் என்ற கோட்பாடு தானாகவே மலர்ந்து விடும். எனவே தனியார்-அரசாங்க ஒத்துழைப்பு சீராகி, நல்லவழியில் அரசாங்கம் நடைபெறும்.

தனியார்-அரசாங்க ஒத்துழைப்பு நல்ல நோக்கம் கொண்டதாயினும், தனியார் அரசாங்கத்தைக் காட்டிலும் மேலோங்கிவிடுமோ என்ற ஐயம் பலருக்கு உள்ளது. அவ்வாறு தனியார் துறை மேலோங்கி, அரசாங்கத்தின் நிலை குறைந்தால், மக்களாட்சிக் கோட்பாட்டிற்கு மதிப்பு இல்லாமல் போய்விடும். தனியாரிடம் அரசாங்கம் எல்லாத் துறைகளிலும் ஒத்துழைப்பு கிடைப்பதென்பது அரிது. தனியாருக்கு இலாபம் கிடைக்கும் பணிகளில் மட்டும் தான் அவர்கள் கவனம் செலுத்துவர். இராணுவம் போன்ற அத்தியாவசியப் பணிகளை அவர்களிடம் ஒப்படைக்க முடியாது. தவிர, அரசாங்கம் மக்களுக்கு நல்வாழ்வுப் பணிகள் செய்யக் கூடியது. தனியார் துறை நல்வாழ்வுப் பணிகளில் அதிகம் கவனம் செலுத்தாது. ஆகவே தனியார்-அரசாங்க ஒத்துழைப்பு என்பது பொருளாதார அடிப்படையிலான பணிகளில் மட்டுமே செயல்படுமே தவிர, சமூக, நல்வாழ்வுப் பணிகளில் நடைபெறும் என்று சொல்லமுடியாது.

நூற்பட்டியல்

Albrow, M., Bureaucracy, MacMillan, 1970.

Appleby, P.H., Policy and Administration, Oxfords IBH Publishing Co., New Delhi, 1970.

Avasthi and Maheswari, Public Administration, Lacmikanth Agarwal, Agra, 2003.

Baker, R.J.S., Administrative Theory and Public Administration, Hutchinson and Co., London, 1972.

Barnard, C.I., The Functions of Executive, Harvard University Press, 1938.

Bhambhri, C.P., Public Administration in India, Vikas Publishing House, Bangalore, 1973.

Blau, P.M., The Dynamics of Bureaucracy, University of Chicago, 1972.

Burkhead, J., Government Budgeting, John Wiley and Sons, Inc. New York, 1959.

Chapman, R.A., and Dunsire, A., (ed.), Style in Administration George Allen and Unwin Ltd., 1971.

Charlesworth, J.C., (ed.), Theory and Practice of Public Administration, The American Academy of Political and Social Science, Philadelphia, 1968.

Dimock, M.E., The Philosophy of Administration, Harper and Row, New York, 1958.

Drucker, P.F., The Practice of Management, William Heinemann Ltd., Melbourne, 1955.

Dunsire, A., Administration: The World and Science, Martin Robertson, London, 1973.

Gaus, J.M., et.al., The Frontiers of Public Administration, University of Chicago Press, 1936.

Gladden, E.N., An Introduction to Public Administration, Staples Press, London, 1952.

Gulick, L., and Urwick, L., (ed.), Paper on the Science of Public Administration, Columbia University, New York, 1937.

Hoshiar Singh and Mohindra Singh, Public Administration in India, Sterling Publication, New Delhi, 1993.

Jain, R.B., Contemporary Issues in Indian Administration, Vishal Publications, New Delhi, 1976.

Jain, R.B., Public Administration in India, Deep and Deep, New Delhi, 2002.

Maheswari, S.R., The Administrative Reforms Commission, Lakshmi Narain Agarwal, Agra, 1972, Indian Administration, Orient Longmans, Madras, 1968.

Marini, F., (ed.), Toward a New Public Administration, Chandler Publishing Company, 1971.
Marx, F.M., (ed.), Elements of Public Administration, Prentice-Hall, Inc., New York, 1948.
Mohit Bhattacharya, New Horizons of Public Administration, Jawahar Publishers, New Delhi, 2008.
Nigro, F.A., and Nigro, I.G., Modern Public Administration, Harper and Row, New York, 1965.
Nigro, F.A., Public Personnel Administration, Henry Holt and Company, New York, 1959.
Ordway, T., The Art of Administration, McGraw Hill Book Company, Inc., New York, 1951.
Peter Self., Administrative Theories and Politics, George Allen and Unwin Limited, London, 1972.
Pfiffner, J.M., and Presthus, R.V., Public Administration, The Ronald Press Company, New York, 1960.
Ramesh and Arora and Rajni Goyal, Indian Public Administration, Wishwa Prakasham, 2000.
Riggs, F.W., The Ecology of Public Administration, Asia Publishing Hous, Madras, 1961.
Ruddar Dath and Dundharam, K.P., Indian Economy, S.Chand and Co, New Delhi, 2006.
Rumki Basu, Public Administration – Concepts and Theories, Sterling Publication, New Delhi, 1994.
Ruthnasamy, M., Principles and Practice of Public Administration, Central Book Depot, Allahabad, 1956.
Sapru, R.K., Development Administration, Sterling Publishers, New Delhi, 2003.
Sharma, M.P., Public Administration in Theory and Sadana, B.L., Practice, Kitab Mahal, Allahabad, 2005.
Simon, H.A., Administrative Behaviour.
Stahl, O.G., Public Personnel Administration, Oxford and IBH Publishing Co., New Delhi, 1966.
Tillett, et.al., (ed.), Management Thinkers, Penguin, 1970.
Urwick, L., The Elements of Public Administration, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, 1943.
White, L.D., Introduction to the Study of Public Administration, Eurasin Publishing House, New Delhi, 1968.
Willoughby, W.F., Principles of Public Administration, Central Book Depot, Allahabad, 1973.

